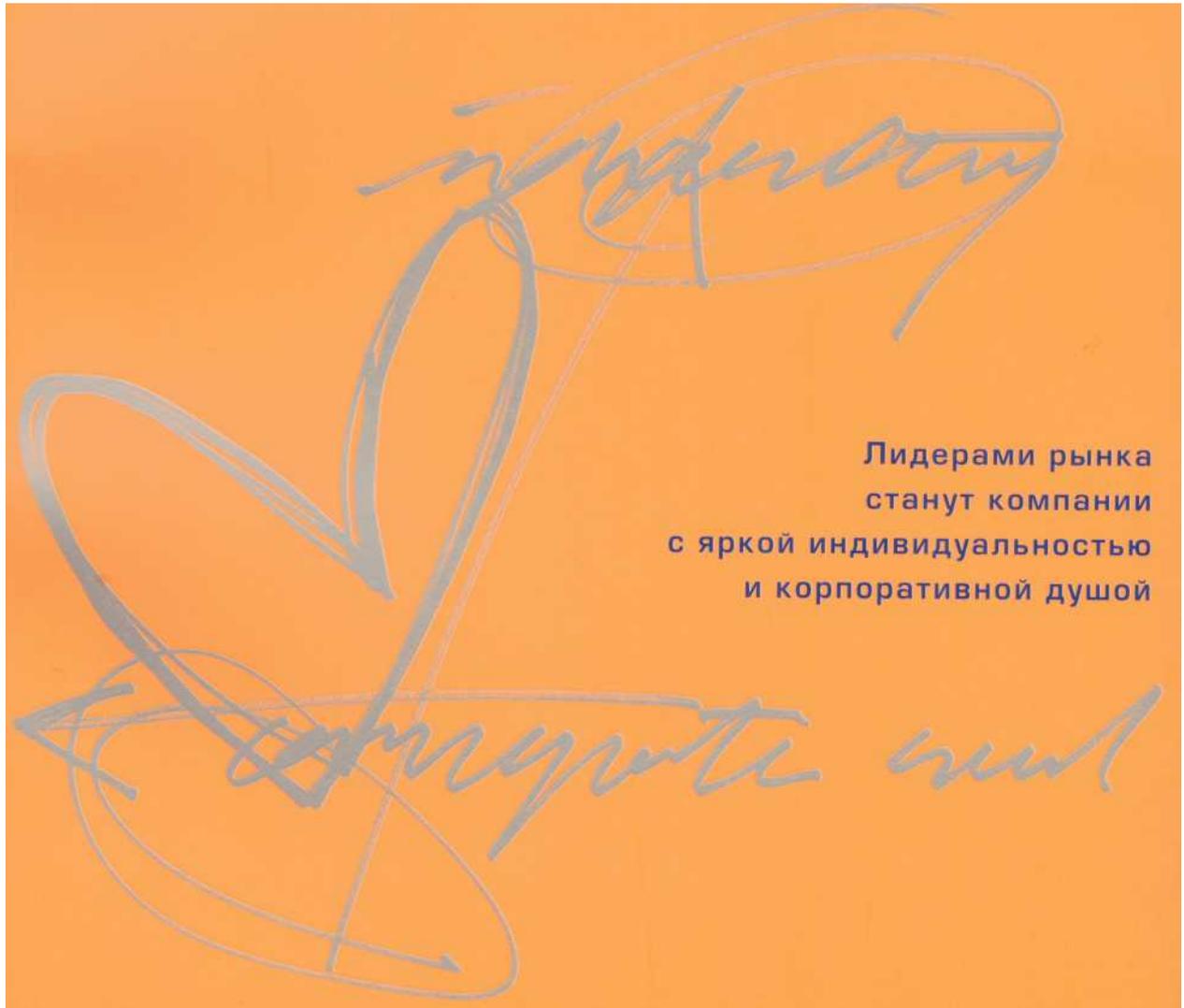


ЙЕСПЕР КУНДЕ

КОРПОРАТИВНАЯ РЕЛИГИЯ



Лидерами рынка
станут компании
с яркой индивидуальностью
и корпоративной душой

JESPER KUNDE

*Building a strong company
through personality and
corporate soul*

ЙЕСПЕР КУНДЕ

*Создание сильной компании с
яркой индивидуальностью и корпоративной душой*



СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ
Stockholm School of Economics in Saint Petersburg

2004



СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ
Stockholm School of Economics in Saint Petersburg

Россия, Санкт-Петербург, Шведский переулок д. 2,
191186, Санкт-Петербург, а/я 102;
Телефон: +7 (812) 320 48 00; Факс: +7 (812) 320 48 09;
E-mail: office@sseru.org;
Интернет: www.sseru.org

Серия «Книги Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге»
Серия основана в 2000 году

Йеспер Кунде

КОРПОРАТИВНАЯ РЕЛИГИЯ

Создание сильной компании

с яркой индивидуальностью и корпоративной душой

Издание второе, исправленное

Перевод с английского *Марины Ершовой (предисловие, введение, 4, 5, 6, 7, 8, 9 главы)*

Евгения Терукова (1, 2, 3 главы)

Редактор *Галина Иващевская*

Translation Copyright © Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002
(с разрешения *Kunde & Co. A/S, Copenhagen, Denmark*).

ISBN 5-315-00019-2
Printed and bound in Finland

© Jesper Kunde 2000.
© Йеспер Кунде, 2002: текст.
© Стокгольмская школа экономики
в Санкт-Петербурге, 2002: макет.

Содержание

Б. Дж. Канингэм. Введение.	11
Предисловие	15

1 Корпоративная религия: основные положения	17
Корпоративная религия - последовательное описание компании	18
Гармония и сила проникновения	19
Найдите правильную формулу	20
Становясь брэнд-религией	23
Нет брэнд-религии без корпоративной религии	26
Вся правда...	27
<i>Кейс: Харлей-луйя (Harley-Davidson)</i>	29
<i>Кейс: Имя этому Брэн(д)сон</i>	36

2 Международный хаос	43
Приспособление к рынку делает из слабости добродетель	45
Необходимость в духовном менеджменте	45
У компаний должна быть корпоративная религия	46
Почему "духовный" менеджмент необходим?	47
Тенденция 1: Переход от национальных к интернациональным компаниям	48
Тенденция 2: Движение от товара к концепции	54

Тенденция 3: Сокращаются жизненные циклы товаров	56
Тенденция 4: Ускоренная реакция на изменения	57
Тенденция 5: Переход от одного брэнда ко множеству брэндов	57
Компания, стоящая за брэндом	58

3 Брэнд-религия	61
Сильная позиция на рынке - ключ к будущему	62
Ценности брэнда	62
Высокая вовлеченность - ключ к стоимости брэнда	64
Позиции брэнда	68
<i>Кейс: Авиакомпания для бизнесменов (SAS)</i>	80
Построение брэндов	87
<i>Кейс: Шоу-бизнес (Worldwide Brands Inc.)</i>	89
Линейка брэнда	94
<i>Кейс: Звездные войны (adidas/Nike)</i>	96
<i>Кейс: "Официант, майку, пожалуйста!" (Hard Rock Cafe)</i>	104

4 Корпоративная религия	109
Сильный брэнд требует сильной организации	110
Игровой автомат не способен внушить веру	112
Духовный менеджмент	112
<i>Кейс: Религиозное лидерство (Microsoft)</i>	115
Корпоративная религия - управление ростом на основе ценностей	119
Продукт	120
Миссия	120

Видение	121
Корпоративная религия	122
Разработка корпоративной религии	124
Система	140
Приверженность	141
Действие	142
<i>Кейс: Обретенный рай? Возможно (IBM)...</i>	143
Корпоративная религия может сфокусировать компании любого типа	148
Корпоративная религия в компаниях рынка бизнес-для-бизнеса	149
<i>Кейс: Музыка для ушей - в уши (Oticon)</i>	151
Корпоративная религия в компаниях, ориентированных на потребителя	155
<i>Кейс Кредо The Body Shop</i>	156
Угроза со стороны больших филиалов	162
<i>Кейс: Последовательность в утверждении ценностей достигает успеха (The Walt Disney Company)</i>	163

5 Приверженность и действие	167
Приверженность	169
Обучение - способ воспитания приверженности в компаниях сферы бизнес-для-бизнеса	171
<i>Кейс: Религия кофе: 25000 последователей вливают ее в свои сердца! (Starbucks)</i>	172
Обучить можно каждого	176
Знание - сила	176
<i>Кейс: Обучая Оле (McDonald's)</i>	177
Взаимодействие между приверженностью и корпоративной религией	181

Действие	182
<i>Кейс: Японский бумеранг (Toyota)</i>	185
Контроль над рекламными кампаниями и продажами	191
Мероприятия следует хорошо планировать	191

6	Последствия для организации	193
	Воссоединение управленческого центра с потребителем	195
	Превращение компании в монолит	197
	Корпоративная религия требует совершенно новой организации	199
	Стадии развития рынка	209
	Фокусирование на религии	210
	Новое организационное мышление	211

7	Выводы для высшего руководства	215
	Фокусируясь на духовной стороне	216
	Духовный менеджмент с основателем во главе	218
	Духовный менеджмент в компаниях с руководителями второго поколения	220
	Корпоративная религия требует очень сильного менеджмента	221
	Руководить у всех на виду	223
	Корпоративная религия и новый тип лидера	224
	Лидер будущего на виду	226
	Системы контроля глобального рынка	227

8	Внедряя корпоративную религию	229
	Анализ производственного и маркетингового плана	230
	Анализ ценностей брэнда на избранных рынках	232
	Оценивая возможности брэнда	233
	Разработка корпоративной концепции	235
	Единое описание компании	236
	Определение корпоративной религии и создание системы, обеспечивающей преданность корпоративным идеалам и действия в соответствии с ними	237
	Тестирование избранных рынков	239
	Приспособление концепции и религии	240
	Демонтаж старой интернациональной организации	240
	Одновременно изменяя организацию	242
	Религия входит в сознание каждого сразу	242
	Религия внедряется в течение года	243
	Компания, управляемая корпоративной религией, всегда в развитии	244
	... что дальше?	245

9	Эпилог	247
	Введение	249
	Основные задачи маркетинга	250
	Фиксированные бюджеты	252
	Международный уровень	253
	Сильная рыночная позиция	253
	Объединяя специалистов	255
	Агентство единой коммуникации	256
	Творческий беспорядок	259

Особая культура	261
Репрезентативная группа	262
Всеобщая миссия	265
Миссия для отдела	265
Найти будущее в прошлом	266
Всеобщее описание	267
Пестуйте свою корпоративную религию	267
Позаботьтесь о семье	268

Введение

Б. Дж. Канингэм

Последние четыре года я возглавляю конференцию в Стокгольме, называемую «Событие нового века»*. Нет-нет, Событие нового века не имеет отношения к бородатым предсказателям-вегетарианцам в сандалиях и с магическими кристаллами.

Конференция представляет пророков другого типа. Речь идет о тщательных исследованиях, целеустремленном мышлении и безусловном выполнении обещаний. Меня интересуют именно такие приоритеты. Приоритеты эффективного брэнд-маркетинга.

Меня выбрали председателем за непочтительность. Я имел наглость взять £1,25 млн в Лондонском Сити, чтобы основать Просвещенную компанию табака** и вывести на рынок сигареты под названием "Смерть" в качестве варианта "честного курения".

Этот акт ереси, хотя и чрезвычайно успешный в отношении потребителей, не был одобрен табачной промышленностью. После трех лет борьбы с дистрибуцией я оказался в Европейском Суде, сражаясь не только с каждым государством Европейского Союза (кроме Испании и Португалии, благослови их, Господь), но и со всей мощью табачной индустрии.

Я проиграл. Моя схема прямого распределения "Смерти" угрожала казне дырой в £12,5 млрд. Это вынудило бы европейские правительства конкурировать по налогам. Мы использовали лазейку в законе (различия в налогах между государствами-членами ЕС), когда агент (моя компания) от имени обремененных налогами курильщиков Великобритании покупал сигареты в Люксембурге, где акциз низок, и затем снова как агент устраивал транспортировку этих сигарет в Великобританию. В течение шести месяцев мы предлагали сигареты со скидкой 40%, получая 25% чистой

* New Age Event, напоминает New Age и New Wave и т.п. - широкие, в основном молодежные, движения в разных странах, смесь буддизма, ориентализма, мистики, музыки в духе Ошо-Раджниша.

** PLC.

прибыли. Это была поездка через всю Европу в карете, запряженной лошадьми и груженой табаком. Изумительно.

В конечном итоге десять судей в Люксембурге сказали "нет". Очевидно, хотя мы и действовали по закону, закон этот никогда не был предназначен, чтобы служить нам, поэтому неправы были мы. Дорогой урок. Единственное правило здорового образа жизни, которое я нарушил, оказалось и самым важным: "Правосудие может серьезно навредить вашему богатству."

Тем не менее "Смерть" и дело в Европейском Суде создали мне определенный имидж. Что, в свою очередь, подразумевало, что я стал "экспертом" в провокационном брэнд-маркетинге и так оказался во главе конференции в Стокгольме.

"Событие нового века" - это место встречи создателей брэндов, генеральных директоров самых больших и успешных корпораций в Скандинавии и ведущих ученых и гуру из высших эшелонов мира маркетинга. Это главное в Скандинавии событие по брэндингу, стремящееся определить ключевые тенденции настоящего и будущего.

Среди выступающих - лучшие умы Америки и Европы, представляющие свои новые книги. Также часто встречаются директора по маркетингу, выступающие, чтобы защитить свои брэнды и обсудить текущие дела. Конечно, здесь есть и рекламщики, излагающие свои теории.

Одним из таких представителей рекламы был Йеспер Кунде. Его выступление называлось "Корпоративная религия". Как хороший мальчик-католик я испытал мгновенное раздражение. Религия - слово с такой тяжелой смысловой нагрузкой. Как смеет этот датчанин даже думать, чтобы корпорации стали религиозными? Это отдавало культами, Роном Хаббардом, промыванием мозгов и избиением Библии. Мое нутро либерала съежилось. Короче, я был задет.

Что было хорошо, потому что моя роль как председателя конференции - отстреливать каждого спикера: наметить жертву, бросить ей вызов, нажать на нужные кнопки и в общем-то свалить наземь (если получится).

Итак, Иеспер стал говорить, а я делать заметки. Проблема состояла в том, что чем больше я записывал, тем больше был согласен со всем, что говорилось. Он описывал через свою модель

в точности ту же философию, которую я использовал при создании брэнда. Когда Йеспер говорил о корпоративной религии, он имел в виду объединение компании общим выражением.

Он утверждал, что потребители уже не довольствуются просто рекламными обещаниями и брэндами, представляемыми компаниями. Люди ищут установки, которые укрепляют их веру в брэнд или сообщение. Если установки непоследовательны или их нет, потребители теряют веру и ищут более надежные ценности в другом месте.

Следовательно, сильная рыночная позиция означает больше, чем узнавание брэнда. Больше, чем сосредоточение на внешнем рынке. Сильная рыночная позиция означает создание компании, внутренне и внешне последовательной.

Брэнд - это в основном обещание, рациональное (количественное) и эмоциональное (качественное). Но обещание имеет силу только если исходит от ответственного человека. Если человек постоянно меняется или обещание постоянно меняется, то ценности не имеют оба.

Компанию можно сравнить с человеком. Каждого из нас можно рассматривать с трех разных точек зрения: как мы воспринимаем себя, как нас воспринимают другие, и как мы хотим, чтобы нас воспринимали. Чем более интегрированы три этих взгляда, тем сильнее личность. Так же и компания. Если компания воспринимает себя так же, как ее воспринимают другие, и так, как ей хочется быть воспринятой, она сильна. То, как компания видит себя - это ее внутренняя культура или религия. Как ее видят другие - это ее внешнее рыночное положение, или брэнд-личность, ее брэнд-обещание. Как компания хочет быть воспринятой - ее миссия.

Интеграция внешней рыночной позиции компании с внутренней культурой через объединяющее видение, миссию и систему требует последовательной корпоративной концепции, которая сообщается и внутри организации и вовне. Последовательной, потому что она должна обеспечивать доверие и лояльность, как в организации, так и среди потребителей. Нужен сильный лидер, ясное послание и активное продвижение. Это означает - строить корпоративную религию.

Йеспер представил целостный взгляд на брэнды и организации, что является, по моему убеждению, единственно верным

взглядом. Более того, он изобрел универсальную систему в форме визуальной модели, которая сделала эту систему наглядной.

Довольно оригинально: поддерживать теорию, нападая на ее язык и форму изложения, но у меня не было выбора. Я стал теснить его. Я задираю его, я пытался, но не мог снести его постройку. В действительности я достиг противоположного результата. Нападая, я предоставил ему возможность проявить себя, отвечая на трудные вопросы.

Йеспер был, понятно, в восторге. Я же был как выжатый лимон. После конференции мы поговорили. Как выяснилось, он уже десять лет возглавляет самое успешное рекламное агентство Дании и намерен расширяться. Он очень любезно отметил, что я почти проиграл свой судебный процесс.

Теперь, полтора года спустя, я - партнер совместного предприятия Kunde & Co в Лондоне. Йеспер написал эту книгу, а я помог перевести ее на английский. В этой прямой и честной книге главная идея - единство и последовательность. Эта книга показывает путь к сильной компании и сильному бренду).

Так что я извлек еще один урок в этой жизни после "Смерти": "если не можете побить их, особенно, если вы и так согласны с ними, присоединяйтесь к ним".

Б. Дж. Каннингэм, управляющий партнер

Kunde & Co (Лондон)

Предисловие

Эта книга - попытка покончить с лишним воображением мышлением, которое мешает многим компаниям. Они упорно трудятся, имеют высококвалифицированных служащих и продукты высокого качества, но все это напоминает футбольный матч, где мяч пинают, только чтобы поддержать игру, и обе команды стремятся к ничьей. Никакой смены темпа, никакого энтузиазма и никакой веры, что можно победить.

Работая над развитием концепций и маркетингом в международных компаниях*, я видел, как трудно сделать установки и послания больших организаций. Работа идет на верхнем и нижнем уровнях родительских фирм и филиалов, и вырисовывается беспощадная картина неоднородности многих компаний. Я с тревогой замечая, как много больших и во всех отношениях здоровых международных компаний умирает от плохого управления и предельного администрирования. Динамичных лидеров-провидцев мало, да и они - вне всякого сомнения - скорее исключение, чем норма. И это несмотря на известный факт, что компании с динамичным менеджментом более прибыльны. С другой стороны, компании с фокусом на одном только администрировании бегут по инерции и находятся уже в процессе распада. Пройдет время, прежде чем меч, наконец, выпадет из рук, но в общем это случается намного быстрее. Хотите запрыгнуть в последний вагон? Это - последний звонок.

Эта книга - попытка показать другой, более динамичный способ движения компаний вперед. Речь идет не о результатах исследования, а об отношении. Отношении к тому, что определяет силу компании или нехватку таковой, и тому, как компании следует действовать и организовываться. Корпоративная религия проиллюстрирована примерами из

* international - международный, интернациональный. В русском варианте для обозначения того же бывают: транснациональные, международные, мультинациональные и глобальные.

жизни многих известных международных компаний, что облегчит чтение теоретической части.

Работая над книгой, я обнаружил, что многие люди жаждут духовности и целеустремленности в своих компаниях. Лидеры ищут способы создать это, а служащие ищут смысл на рабочем месте, где они проводят большую часть своей взрослой жизни.

Написание книги вдохновило меня на применение того, что я проповедую, в моей собственной компании. Я надеюсь, вы тоже вдохновитесь. Есть творческий динамит, который только и ждет, чтобы его подожгли и двинули в верном направлении. Бум!

Появлению этой книги способствовали так много людей, что невозможно упомянуть каждого. Так что ограничусь несколькими - всех остальных я сохраню в своих мыслях.

В первую очередь и прежде всего я хочу поблагодарить Каспера Джаннса, ответственного за соединение всех аспектов этого проекта, которым он умело управлял вплоть до завершения. Каспер не только позаботился о практических вещах исследования и интервью для многих кейсов*, но также был незаменимым спарринг-партнером для теоретической части книги.

Я также выражаю особую благодарность Андершу Крагу, который на заключительной стадии проекта полировал текст умелой и нежной рукой мастера. Наконец, большое спасибо Хелле, Нинне и Нанна, которым пришлось обходиться без мужа и отца в течение всего долгого времени написания книги.

Копенгаген, апрель 1999

Йеспер Кунде

* case study - случай из бизнес-практики; используется в бизнес-школах как один из методов обучения.

КОРПОРАТИВНАЯ РЕЛИГИЯ: ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

*Способность думать с самого начала порой ведет
к очень оригинальным результатам.*

Генрик Ибсен

Данная книга посвящена самоценности и вере. Той вере, которая обеспечивает успех в бизнесе.

Слово "религия" происходит от латинского religare - связывать общим смыслом. Это определяющая идея книги. Только обладая сильным духом, компания может достичь сильной позиции на рынке. И не обманывайте себя, именно позиция брэнда в конечном счете решает успех компании •"ствие.

Данная книга посвящена самоценности и вере. Той вере, которая обеспечивает успех в бизнесе.

Ценности будущего касаются качества. Прошло время, когда товар можно было продать только благодаря его техническим преимуществам. Отношение к брэнду и эмоциональные и нематериальные ценности, ассоциируемые с ним, способствуют продажам. Брэнды соревнуются за обладание вниманием покупателя. Вот то поле, на котором компаниям придется принять бой.

Эмоциональные ценности пришли на смену физическим характеристикам, став основным элементом воздействия на рынок. Это очевидно. Я же пытаюсь проследить закономерности этого процесса, будучи совершенно уверенным, что вы можете наделить свой товар духовным богатством, если очень этого захотите.

Я использую слово "религия", потому что оно означает "связывать вместе в вере". Вряд ли можно выработать видение будущего без веры.

Чтобы достичь сильных и успешных позиций на рынке, компаниям следует начать думать и действовать в соответствии с этим. Им нужна корпоративная религия. Я использую слово "религия", потому что оно означает "связывать вместе в вере". Вряд ли можно выработать видение будущего без веры. Веры в себя, в свои мечты.

Корпоративная религия - последовательное описание компании

На международных рынках конкурируют уже не товары, а идеи. Побеждает компания, удерживающая самую выгодную рыночную позицию. На этом фоне брэнд и его ценности определяют успех или провал. Компании должны уметь рассказать о себе: о своей

внутренней жизни и своем внешнем облике, потому что самих товаров уже не достаточно. Покупатели приобретают компанию и все, что она собой представляет. Поэтому нужно научиться описывать себя связно и логически последовательно.

Организации во многом являются отражением людей, которые ими управляют. Чем сильнее личности, тем больше их присутствие во внешнем мире. Это посланники, создающие корпоративную религию как описание личности компании. Чем оно лучше, тем скорее сотрудники воспримут его образ и сплотятся вокруг него. Хорошее описание также позволяет рынку легче оценить, нравится ему компания или нет.

Гармония и сила проникновения

Психолог Альфред Адлер был новатором. Изучая человеческую личность, он разработал трехчленную структуру:

- I как вас видят другие;
- И как вы видите себя сами;
- И как бы вы хотели, чтобы вас видели.

Адлер утверждает, что чем более согласованы эти три картины, тем сильнее и гармоничнее личность человека. Как следствие, сглаживаются внутренние конфликты и непонимание между внешним миром и личностью. То же самое происходит и с

Рисунок 1.1. Компания изнутри и снаружи – единое описание “личности компании”



Корпоративную религию легче всего описать с помощью модели, объединяющей внутреннюю культуру, внешнее позиционирование и цели менеджмента. См. рис. 4.7 для детального объяснения каждой фазы.

компаниями. Чем больше гармонии между образом компании, сложившимся на рынке, и ее собственным представлением о себе - как сейчас, так и в будущем - тем она сильнее. И тем большее влияние она будет оказывать вовне.

Когда внешнее позиционирование и внутренняя культура приходят в гармонию, компании легче укрепить свою рыночную позицию. На Рисунке 1.1 изображена модель последовательного описания компании. Слева направо: поток информации без потерь идет от руководства, через всю организацию, посредством исполнительной структуры к покупателю и, в конечном итоге, ко всему рынку.

Овал слева представляет внутреннюю культуру, которая пересекается с внешним позиционированием на рынке. Именно последовательное описание компании объединяет внутреннюю культуру и внешнее позиционирование. Я называю это корпоративной концепцией.

Опишите свою компанию

В будущем, чтобы контролировать компанию, придется научиться описывать ее изнутри и снаружи. Компаниям с последовательной корпоративной концепцией легче определить предпосылки для создания религии изнутри и маркетинговой стратегии вовне. Цель - объединить вокруг корпоративной религии все, чтобы внутренняя компания и внешний рынок двигались согласованно.

Мыслите компанией

Корпоративная религия - это совершенно новое представление о компаниях. Сегодня товар все еще является главной связующей нитью организации. Когда на продажу будут выставляться решения, брэнды и отношения, привязка их к основным ценностям станет решающим фактором успеха. Для этого надо узнать, что же собой представляет компания.

Найдите правильную формулу

Когда руководство найдет правильный ответ, оно получит ключ ко внутренним и внешним связям компании (см. Главу 4). А менеджеры, чтобы справляться с этим, должны будут кардинально измениться. Одна из характеристик лидеров нового поколения состоит в умении общаться с сотрудниками и представителями внешнего мира, в способности видеть и описывать будущее

развитие рынка, а также быстро реагировать на изменения. Завтрашние победители - это те, кто способен выработать "формулу" своей компании, а потом делать это снова и снова. И чем глубже они проникнут в каждый уголок компании и рынка, тем больше станет их войско,двигающееся в едином направлении.

Найдите источник своей скрытой энергии

Можно поспорить, что в большинстве компаний не используется и половина имеющейся энергии, а ведь она принесет огромный эффект, если с ее помощью описать компанию, создать ее целенаправленную концепцию, выработать внутреннюю религию - и в соответствии с этим управлять. Сделайте это, и в вашем распоряжении будет достаточно мегаватт для мощного прыжка к славе.

Один голос компании IBM

Луи Герстнер из IBM сделал именно это. Он описал компанию, результатом чего стала книга под названием "Один голос". Герстнер рассказывает, какой он увидел ситуацию, когда возглавил компанию в 1993 году. Подчеркивая сильные стороны IBM, он рисует картину ее будущего и показывает, как сотрудники компании должны с ним работать. Каждый служащий IBM на планете получил копию этой книги "непосредственно" от автора.

Кто не верит в Microsoft?

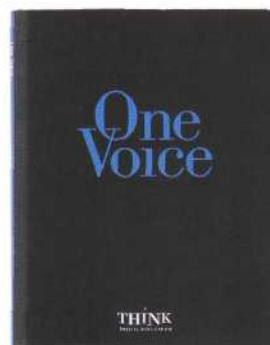
Появляется новый тип лидера - религиозного вождя и рынка, и своей компании. Билл Гейтс и Microsoft - яркий тому пример. Он держит рынок в руках, и самое ценное в его компании - вера рынка в то, что он будет делать это и впредь и даже еще лучше.

Гейтс знает, как выразить себя, имея в виду будущее. У него есть вера и умение действовать в соответствии с ней.

Каждый достойный именоваться лидером должен будет обладать долей этого таланта Билла Гейтса. Быть способным нарисовать картину будущего и по-настоящему верить в него. Вот почему корпоративная религия играет решающую роль в управлении компанией и рынком на пути в завтра.

Брэнд-бренд

Отношения и ценности поставят с ног на голову многое из того, что сегодня воспринимается как должное. Бренды станут религиями, и люди, являющиеся воплощением собственных брендов, сами станут религиями. Бейсболист Майкл Джордан тому пример. В журнале *Forbes* (22 марта 1999) президент компании Warner Bros.



Луи Герстнер обратился "непосредственно" ко всем служащим IBM

Records Фил Квартатаро заметил, что настоящие звезды - это те, кто смог создать имидж, превосходящий их основное занятие/спорт, и, образно выражаясь, поднял свою известность до капитализации брэнда. Он писал: "Майкл Джордан продвигает не песню или кино, он раскручивает имидж. Вот что значит "быть звездой". Знаменитости, вроде Джордана, зарабатывают на капитале брэнда, узнаваемости имени и последующем распространении этого капитала на множество товаров. Майкл Джордан без сомнения является самой крупной брэнд-знаменитостью из всех.

За 1990-1998 годы он заработал более \$300 млн в виде выплат и индоссаментов. Журнал *Forbes* в отчете "40 ведущих спортсменов" (за 1998) сообщает, что Джордан заработал в 1997 году \$47 млн в индоссаментах (доходах вне спортивной арены). Эта колоссальная сумма отражает стоимость брэнда "Джордан".

Другим примером религиозного лидера, который стал воплощением собственного брэнда, является британец Ричард Брэнсон. Он олицетворяет и сам брэнд Virgin и его стоимость. Компания продает множество различных товаров и услуг - от авиаперелетов и банковского обслуживания до шипучих напитков и косметики. Брэнсон, как и Билл Гейтс, хорошо сознает свою роль. И видит ее с позиций рынка, а не товара (см. стр. 20).

Американский путь

Конечно, не просто для забавы у США - старейшей демократии в мире - есть выразитель ее интересов* в лице президента. Это самый эффективный способ руководить нацией, общаться с внешним миром и соратниками по партии.

Человек, которого американцы выбирают своим президентом, должен в первую очередь быть голосом нации. Никто в наши дни не верит, что президент действительно единолично правит страной. Когда американцы поняли это в 1980-е, то доверили эту работу профессионалу по части коммуникаций, избрав бывшего актера Голливуда Рональда Рейгана.

Чего мы хотим? Почему мы хотим этого? И как мы этого добиваемся?

Корпоративная религия - альтернативный способ фокусирования на целях компании. Это универсальная возможность добиться, чтобы руководство брало на себя реальную ответственность.

* spokesperson.

Существенной целью корпоративной религии является усиление и объединение компании, независимо от рынка. Таким образом, корпоративная религия - это целостная концепция, согласно которой компания выбирает "духовный" менеджмент. Забудьте про упражнения с цифрами и внутреннюю бухгалтерию. Цифры и бюджеты приведут вас в никуда. Что способствует успеху, так это философия компаний, отчетливо сформулированная "духовным" руководством. Именно она побуждает покупателей заинтересоваться качественными, эмоциональными ценностями брэндов. Быстро приближается время, когда появится новое правило - никаких правил. Компании создадут собственные правила через свою философию - свою религию. Религия сплотит компанию вокруг единого видения, миссии и системы.

Принципы, лежащие в основе корпоративной религии, применялись феноменально успешными компаниями, такими как Microsoft, Coca-Cola, Nike, Walt Disney и Body Shop.

Становясь брэнд-религией

Покупатели - не роботы. Они покупают не просто товары, но и отношения. Когда все есть, и всего ужасающе много, наш выбор все более зависит от веры. Именно вкус и вера в превосходство брэнда становятся определяющими. И покупатели черпают эту веру не из воздуха.

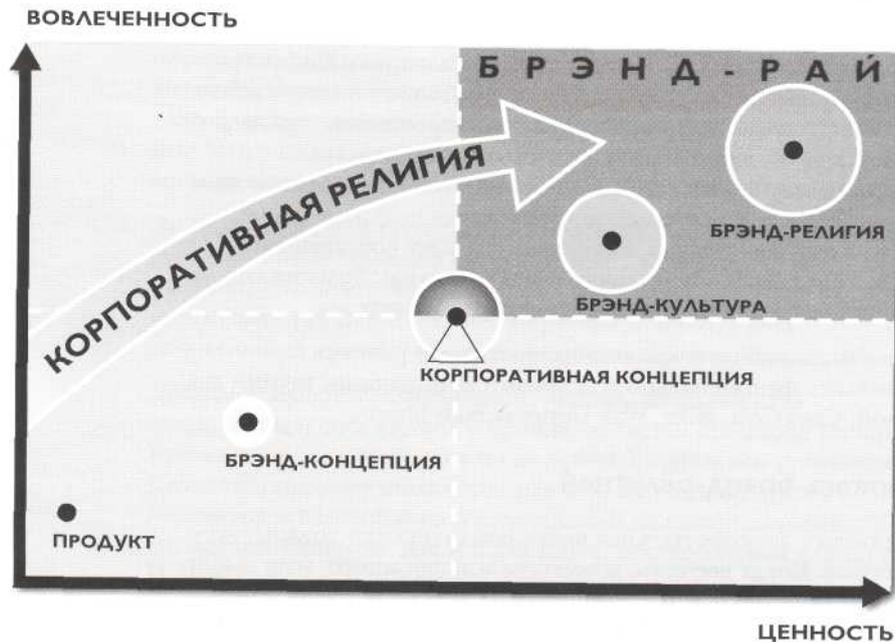
Люди хотят знать, кто стоит за вещами, которые они покупают. Они хотят знать компанию. Знать, что вы думаете. И чем лучше компания передает свою философию, тем сильнее становится.

На мировом рынке непререкаемым арбитром успеха выступает позиция брэнда. Чем выше она в иерархии брэндов, тем лучше. А высшей ступенью для брэнда является состояние, когда покупатели воспринимают его как брэнд-религию. Ценности брэнда - все образы, отношения и абстрактные качества, которыми компании наделяют свою продукцию помимо функциональных характеристик - именно эти нематериальные и эмоциональные ценности придают товару статус брэнда.

Как компании понимают взаимоотношения своего брэнда и потребителей? Ключевое слово в этих взаимоотношениях - степень вовлеченности покупателя. Рисунок 1.2 показывает рост степени вовлеченности от обычного товара в левом нижнем углу к вершине брэнд-религии в правом верхнем углу. Это завидная

На повестке дня создание неосязаемых ценностей и услуг, которые окружают товар аурой и придают брэнду его несомненность.

Рисунок 1.2. Модель бренд-религии

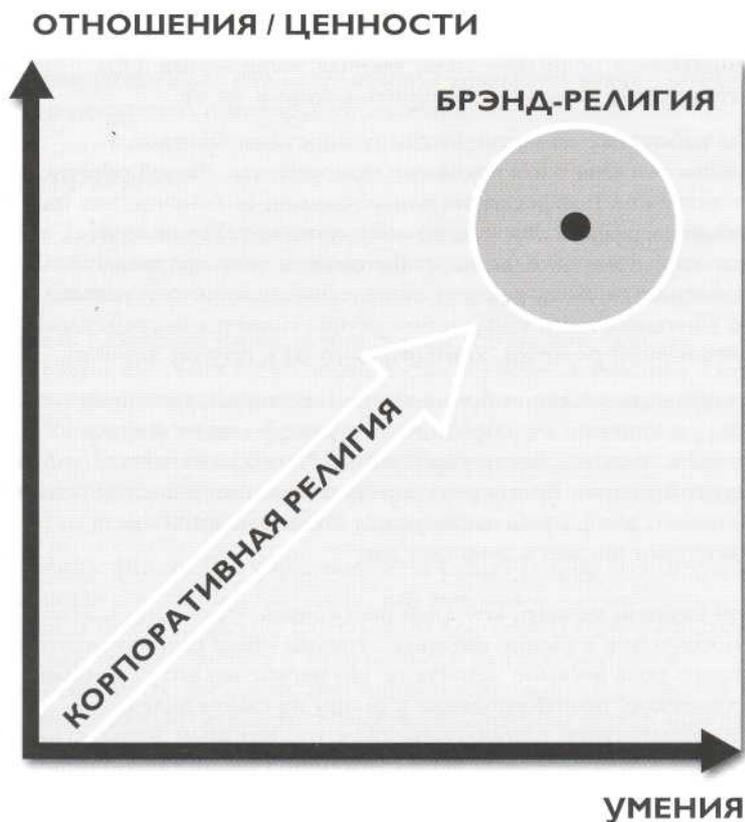


Разные бренды обладают разной силой. Чем сильнее и важнее ценности, связанные с брендом, тем больше степень вовлеченности покупателя. А чем больше степень вовлеченности, тем сильнее бренд, и тем выше его ценность для производителя. Различают 5 типов брендов:

- Ш Товар: товары без какой-либо "добавочной стоимости".
- Ш Бренд-концепция: бренды с упором на эмоциональные ценности взамен товарных характеристик.
- Ш Корпоративная концепция: бренды, слившиеся с компанией в едином образе. ■ Бренд-культура: бренды, настолько авторитетные, что стали названием определенной товарной группы. Ш Бренд-религия: конечная цель брендов - они становятся единственным возможным выбором потребителя, его верой.

Чтобы достичь высших уровней иерархии, необходима корпоративная концепция, которая делает компанию и бренд единым организмом. Это сложная задача, но в случае успеха открывается путь к сильной позиции на рынке. Чтобы контролировать этот процесс, нужна корпоративная религия.

Рисунок 1.3. Организация, опирающаяся на ценности



Только организация, в которой у всех одни и те же цели, может эффективно работать с качественными ценностями, создающими различия между брендами. Недостаточно нанимать людей только из-за их навыков - их мировоззрение также должно соответствовать таковому у компании.

позиция - возможности для продаж безграничны, как будет видно далее на примере Harley-Davidson. По мере того, как товар становится все меньшей частью бренда, пропорционально увеличиваются требования к организации компании. Особенно если она работает по старинке, стараясь просто разрабатывать и продавать товары. На повестке дня создание неосязаемых ценностей и услуг, которые окружают товар аурой и придают бренду его воспринимаемую ценность. В этом свете критичной становится выработка единого образа. Секрет крупных международных брендов - в их единообразии. И где бы покупатель ни встретил бренд - в аэропорту Шарля де Голя или в центре пустыни Гоби - послание должно оставаться одинаковым.

Нет брэнд-религии без корпоративной религии

Сильные позиции брэнда вытекают из уверенности в собственных силах: то, что делает компания, правильно и прибыльно. Корпоративная религия - сила, дающая полномочия. Она помогает всем в компании поверить в одно и то же.

Чтобы работать с качественными ценностями брэндов, у компании должны быть духовные приоритеты. Людей обычно нанимают за их профессиональные навыки, и, конечно же, их способности должны быть соответствующими. Но не менее важно, чтобы мировоззрение работника не шло вразрез с корпоративным. Только когда отношения, ценности и навыки равно учитываются и управление осуществляется посредством корпоративной религии, компания готова к штурму вершин.

Рост компании обычно обусловлен интернационализацией. Однако увеличение корпоративных структур может вести и к хаосу. Где находится центр управления? Часто уже неясно, откуда приходят приказы. Время реакции на изменения рынка неуклонно увеличивается, а разрыв связи между топ-менеджментом и покупателями ширится день ото дня.

Другой важный момент, который необходимо учитывать - это приспособление к рынку, которое с годами стало рассматриваться как своего рода восьмое чудо света. Но насколько это правильно? "Классическое" приспособление к рынку на самом деле стало просто прикрытием слабого менеджмента, который довольствуется офисными путеводителями по достижению сильной рыночной позиции. Конечно, компании должны знать, что говорят им покупатели на разных рынках. Но сильная позиция достигается только приспособлением рынка к товару - а не наоборот.

То же касается и отношений внутри организации. Возможно, лучшая аттестация работника - он верит в компанию. После этого можно тратить время на оценку его навыков. И уж если компания решила достичь успеха в создании корпоративной религии, руководство должно руководить. Harley-Davidson поняла это очень давно. Не рекламное агентство и не кучка студентов изучают настроение покупателей, а главный - Рич Тирлинк, и его ближайшие соратники. Участвуя в ралли Харлей, они подают пример коллегам и всем, кто находится за стенами компании. Они соревнуются на самом деле, и моторное масло пачкает и их одежду. Энтузиазм Рича Тирлинка ничем не отличается от воодушевления приверженных

И уж если компания решила достичь успеха в создании корпоративной религии, руководство должно руководить.

покупателей Harley-Davidson. Это единение показывает силу веры. История компании Virgin, которая следует за Harley-Davidson, показывает, как один человек и "антитрадиционное" отношение могут управлять целой бизнес-империей. Virgin демонстрирует, насколько решающим для современной компании является новый набор ценностей и методов управления.

Вся правда...

Глава 2. Нарастает угроза международного хаоса. Интернациональные компании разорвут себя на части, если не примут надлежащих мер. Существует острая необходимость в новом менеджменте.

Глава 3. Ключевые слова: ценность, последовательность и вовлеченность. Они будут определять (не) успех компании. Главное - позиция брэнда. Вводится новая терминология, описывающая путь к верхней точке - брэнд-религии. Четыре кейса иллюстрируют теорию. Будучи лидером в SAS, Ян Карлзон показал, как, создав сильную последовательную корпоративную концепцию, можно вывести компанию из кризиса и направить ее к успеху.

Worldwide Brands Inc. управляет всем Camel Trophy. Эта не очень известная компания показывает, как высокая вовлеченность и сильный брэнд приводят к огромным доходам за счет расширения линейки брэнда*, adidas и Nike борются за спонсирование крупнейших спортсменов. Это пример того, насколько важны нематериальные ценности. Качество продукта недостаточно для дифференциации. Hard Rock Cafe получает огромные доходы с продаж сувениров и показывает, как надежные вселенские ценности могут привести к стабильному росту доходов.

Глава 4. Корпоративная религия, теория. Ключевые слова: видение, миссия, религия, система, приверженность и действие. Представлено несколько моделей, облегчающих понимание. Не пропускайте Главы 2 и 3, даже если вам не терпится добраться до этой главы. Терпение - это добродетель.

Четыре кейса делают корпоративную религию всеобщим достоянием. Лидер Microsoft Билл Гейтс - пример публичного духовного лидера, который устанавливает всемирные правила игры

* Линейка брэнда - вся совокупность товаров, которые им пользуются и под ним продаются.

для рынка программного обеспечения. ИВМ - духовно управляемая компания, которая испытала катастрофический спад, когда руководство перестало уделять внимание сигналам пользователей. Сможет ли Луи Герстнер вернуть ей былую мощь? Датская компания по производству слуховых аппаратов Oticon избежала глубокого кризиса благодаря приходу нового духовного 'лидера. The Body Shop, британская "компания по продажам и заботе"*, один из самых ярких примеров того, сколь многого можно достичь, фокусируясь на качественных ценностях, как внутри организации, так и в общении с покупателями.

Глава 5. Две составляющие основной модели - менеджмент ценностей на основе роста, приверженность и действие. Мотивация и энтузиазм могут превратить веру в результат. Две истории показывают, как приверженности и действиям можно обучить.

Сеть кофеен Starbucks и гигант бургеров MacDonald's разработали образовательные программы для продвижения своей корпоративной религии. История Toyota показывает, как эффективная система контроля может дать компании мощный стимул.

Глава 6. Последствия внедрения корпоративной религии в традиционной организации. Центральной темой главы является обсуждение организационной структуры и ее влияния на развитие организации.

Глава 7. Почему ответственность руководства должна вернуться из филиалов в головной офис.

Почему фокус управления должен сместиться с количественной стороны на основе бухгалтерии к качественному менеджменту на основе ценностей.

Глава 8. Практическое пособие для любой компании, которая хочет изменить традиционную организацию и управляться с помощью религии.

Эпилог. Дополнительная глава для тех, кому интересно, как я разработал и применил корпоративную религию в своей компании, маркетинговом и рекламном агентстве Kunde & Co.

* trading and caring company.

Харлей-луйя

Harley-Davidson - это не только "религия мотоцикла", это еще и одна из сильнейших брэнд-религий, если не самая сильная.

Раньше существовала шутка о харлеях: "Если покупаешь Харлей, лучше купи два — один на запчасти". Что до легендарного американского тяжеловеса, она была слишком близка к правде. Качество Харлей снизилось, это осложнило культивацию Харлей энтузиастами-мотоциклистами. И когда компания стала полностью игнорировать культуру, то оказалась на краю гибели.

Харлей — интересный пример того, что стоит за брэнд-религией и корпоративной религией. История Harley абсолютно четко показывает одну вещь: необходимость осведомленности и усилий по выработке позиции своего брэнда.

Компания Harley-Davidson была основана в 1903 году семьями Харлей и Дэвидсон. После ряда банкротств конкурентов в 1950-е, Harley-Davidson осталась единственным американским производителем мотоциклов. Во время бума 1960-х рынок мотоциклов в США развивался стремительно. Начиная с продаж в 400000 мотоциклов в 1960 и 9600000 в 1964, и до 4 млн в 1971.

Но Harley-Davidson не выиграла на этом росте - на самом деле доля ее рынка значительно сократилась. Потому что у Harley не было противовеса легким мотоциклам Хонда, вышедшим на американский рынок. В 1977 у Хонды было 46% рынка, а Харлей влачила жалкое существование на 6%. Просто качество Harley-Davidson было недостаточно хорошим.

Вместе с 12 другими членами команды менеджеров Harley-Davidson Воган Билз спас корпорацию. В 1981 он за \$81,5 млн (финансирование Ситикорп) выкупил Harley-Davidson у компании AMF, которая приобрела корпорацию за 16 лет до этого, когда ее доля рынка была наименьшей — всего 396.

Вогану Билзу помогли в начале 1980-х. С 1983 по 1986 в США таможенные тарифы на японские тяжеловесные мотоциклы были увеличены до 45%, плюс к 4,4% уже существовавшим. И Билз отлично понял, как использовать эту ситуацию. Используя японский опыт, компания очень скоро улучшила качество и производительность.



Харлей Дэвидсон: горько болит, чем молчалив

ЫВ~~~~~Ж

ШИМ

Харлей Дэвидсон прочно связан с американским идеалом свободы

Был заложен фундамент для мощного рывка, и в 1986 Harley-Davidson вернулась на ведущую позицию на рынке. Во всех Соединенных Штатах им не было равных в классе сверхтяжелых мотоциклов. Сегодня Harley-Davidson занимает 54% рынка мотоциклов с объемом двигателя 750 куб. см и более.

Оживление производства — только одна из причин возвращения. Было еще сильно бьющееся сердце культуры Harley, которое позволило новому менеджменту достичь триумфа. Миф Harley-Davidson касается не только тех, кто на самом деле ездит на легендарном мотоцикле, но и тех, кто знает кого-либо, кто ездит на нем, и тех, кто просто хочет разделить дух Harley, стать частью тех ценностей бренда, которыми пропитан знаменитый логотип.

Воган Билз следил за созданием клубов Harley-Davidson, организовывал ралли Harley-Davidson и специальные мероприятия, на которых каждый мог приобрести сувенирную продукцию Harley-Davidson. Ценности бренда развивались настолько, насколько это возможно. И вскоре скрытая культура стала приниматься так серьезно, что Harley-Davidson стала сильной бренд-религией.

Крупнейший в мире фэн-клуб

Не то чтобы Harley-Davidson был когда-то забыт. На протяжении всей своей истории компания была объектом любви и лояльности своих покупателей — как бы мало их не было. Воган Билз в 1983 году создал клуб Harley-Davidson с определенной целью — развивать лояльность покупателей. 270000 членов по всему миру, 858 региональных филиалов - Группа владельцев Харлей* является сегодня самым крупным мотоклубом в мире, спонсируемым компанией. HOG посылает информационные письма своим членам и организует ралли и специальные мероприятия по всему миру. Поклонение "символу США в хrome и стали", как святыни, характерно для американской культуры.

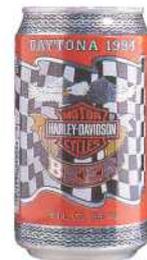
То, что такой же клуб Хонды быстро развалился на части, никого не удивляет. Не потому, что машины, производимые японской корпорацией, плохо работают - они работают очень хорошо, и у них отличное соотношение "цена-качество". Но в Хонде мало души, а без души нельзя создать бренд-культуру, а тем более бренд-религию.

Празднование 85-летия Harley в 1988 отлично демонстрирует уникальные отношения между производителем и его клиентами. Каждый байкер, включая тех, кто не владеет Harley-Davidson'ом, во

* HOG - Harley Owners Group.



*Harley-Davidson
зарабатывает огромные
суммы на своих куртках...*



пиве...



и сапогах

Как писал журнал
Financial World: "Если бы
существовала религия
Харлей, Вилли Джи был бы
ее Богом".



Вилли Джи ставит свою
подпись.



время местных ралли был приглашен на родину Harley-Davidson, в город Милуоки.

\$10 за входной билет являлись взносом в Ассоциацию больных мышечной дистрофией, которую компания постоянно поддерживает. Приняли участие более 40000 байкеров. Со всех уголков Соединенных Штатов разные группы ехали к месту общей встречи в Милуоки.

Среди участников были Воган Билз и Вильям Дж. Дэвидсон - внук одного из основателей корпорации, Вильяма Дэвидсона.

Вилли Джи (как его называют) поклоняются, как Богу, многие адепты Harley. Вилли Джи, которому сейчас 63 года, создавал дизайны байков Harley-Davidson с 1963 и вместе со своей женой Нэнси является активным участником ралли Харлей в течение всего лета. В джинсах и черной кожаной куртке, гуру раздает автографы и фотографируется с байкерами своего возраста. Уважение к нему огромно.

То, что члены правления компании участвуют в ралли по всем США, не вызывает удивления. Вооруженные ноутбуками для записи предложений

в радиусе 60 миль был полностью забит. Отсчет времени до 100-летнего юбилея уже начался во всем мире.

Сопутствующие товары

Со статусом религии, естественно, возникает необходимость в символах, с помощью которых поклонники Harley-Davidson могли бы опознавать друг друга. Как сказал Воган Билз:

"Когда логотип твоей компании № 1 во всех татуировочных лавках, наступает время получить лицензию, которая подтвердит нашу репутацию наравне с бейсболом, хот-догами и яблочным пирогом".



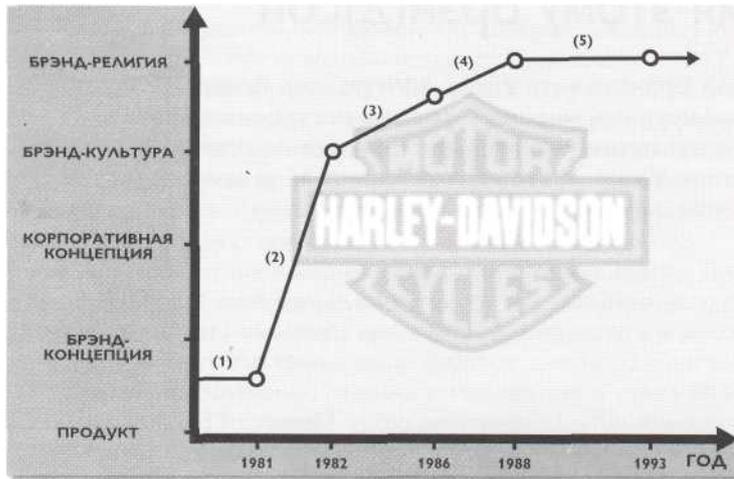
"Части и аксессуары" – самое быстрорастущее подразделение компании.

Во всемирно известный бренд влилось много новой жизни. Harley-Davidson создала коллекцию сопутствующих товаров, где известнейший логотип появляется на всем: от одежды, духов и дезодорантов до ювелирных украшений и перьевых ручек. Кроме этого, существуют лицензионные соглашения, например кафе Harley-Davidson, которое открылось в Нью-Йорке в 1993. В 1994 подразделение "части и аксессуары" принесло компании \$256,5 млн, что сделало его самым быстрорастущим в группе. Harley-Davidson не только "гребет деньги лопатой" на сопутствующих товарах, но сами покупатели становятся ходячими символами двухколесной брэнд-религии и постоянно воздействуют на свое окружение.

То, что тысячи девочек-подростков, которые не могут завести даже мопед, носятся с логотипом Harley-Davidson на своих велосипедных штанишках, можно считать сигналом того, что у религии Harley есть неплохая история. Кто может представить себе, чтобы лого Honda или Suzuki использовались таким же образом? Harley-Davidson - это больше, чем мотоцикл. Harley-Davidson означает свободу в старом добром значении этого слова. Брэнд-религия - слово, подходящее для описания

Развитие позиции брэнда:

- 1. Прежняя, сильная позиция Harley-Davidson ослаблена плохим качеством продукции и незначительным вниманием к ценностям брэнда. Существует угроза ликвидации, когда Воган Билз возглавляет корпорацию. Начинается возрождение.*
- 2. Работа по оживлению знаменитого брэнда в самом разгаре. Основывается Группа владельцев Harley (HOG), которая стала сигналом желания большего, чем прежде, участия покупателей. Она успешна.*
- 3. Продолжается положительное развитие. Ведущая позиция в продажах сверхтяжелых мотоциклов восстановлена в США. Сопутствующие товары*



становятся значимым фактором. Оборот "частей и аксессуаров" достигает \$44,4 млн.

4. Более 40000 человек празднуют 85-й день рождения корпорации, совершая поездку в родной город корпорации, Милуоки. Лидеры Harley-Davidson, такие как Воган Билз и Вильям Дж. Дэвидсон, принимают участие в празднике. Оборот "частей и аксессуаров" достигает \$70,6 млн.
5. Более 100000 человек приезжают на вечеринку в честь 90летия Нарку. Оборот "частей и аксессуаров", самого быстрорастущего подразделения группы, составляет \$199,9млн. Год спустя он возрос до \$256,3 млн.

УРОКИ КЕЙСА

Harley-Davidson показала, что старая знаменитая компания на пути к упадку может быть возрождена руководством, которое понимает важность постоянной культивации нематериальных ценностей. Основание клубов HOG и активное участие руководства в мероприятиях и ралли было важной составляющей возвращения брэнда к вершинам брэнд-религии, где огромные прибыли принесли сопутствующие товары.

Имя этому Брэн(д)сон

Ричард Брэнсон есть Virgin» а Virgin есть Ричард Брэнсон. Самый крупный мировой успех по построению брэнда достигнут путем сознательного фокуса на истинной ценности Virgin. И это не звукозаписи и не авиаперевозки, а, скорее, личные качества ее владельца.



Когда покупают продукт от Virgin, на самом деле покупают Ричарда Брэнсона, и в этом смысле стержнем компании становится личная PR-кампания Брэнсона, которая привязывает все товары Virgin к этому человеку и его разностороннему, ориентированному на приключения, анти-деловому подходу. Ценности Брэнсона и философия компании в духе "Давид против Голиафа", которые просачиваются во все сферы бизнеса, привлекают очень большой, юный душой, целевой сегмент, для которого физический продукт становится, в действительности, не важен.

Вы никогда не увидите его в пиджаке и галстук. Он пересекает Тихий и Атлантический океаны на воздушном шаре. О нем говорят, что он дает свой личный номер телефона каждому сотруднику и просит звонить ему, если появятся какие-нибудь проблемы или новые идеи. Он во всеуслышание заявил, что его честолюбивая цель - бросить вызов истеблишменту/традиционному сектору и дать своим покупателям за и> деньги более ценный товар, чем его конкуренты. Его идея в том, что даже финансовые услуги можно продавать с блеском в глазах. Он основал звукозаписывающую компанию, подписал контракт с Sex Pistols — группой, с которой никто другой не смел связаться, — и несколькими годами позже продал Virgin Records за \$1 млн. Трансатлантическое путешествие на воздушном шаре практически стоило ему жизни. Эти и многие другие истории в изобилии всплывают при упоминании имени Брэнсона или Virgin. И эти истории играют решающую роль в строго сфокусированной стратегии компании по построению брэнда Virgin. Ничто не свято - на самом деле, чем больше предано огласке, тем лучше. Потому что эти и подобные им истории придают ценность, которую и приобретают покупатели.

Полный портфель продуктов, крепкий брэнд

Брэнсон действительно продал свою звукозаписывающую компанию для того, чтобы добыть средства, необходимые для реализации

многих других своих идей, но благодаря мега-магазинам Virgin он сохранил связь с музыкой — направлением, которое добавляет юного динамизма брэнду. Virgin - это также туристическое агентство (Virgin Travel Group), производитель модной одежды (Virgin Clothing), железнодорожная компания (Virgin Rail), компания прохладительных напитков (Virgin Cola), сеть гостиниц (Virgin Hotels) и огромное множество других компаний. В Virgin Group в общей сложности более 200 компаний. Virgin — это универсальный брэнд, который используется в такой степени и для такого широкого спектра продуктов и услуг, какие были немыслимы до сих пор. Как же можно работать при таком разбросе бизнеса: от страхования жизни до колы под одним брэндом и при этом не дать брэнду "размыться"?



Richard Брэнсон – один из самых успешных предпринимателей в мире и гений в паблик рилейшнз.



Под зонтиком брэнда Virgin находится более 200 компаний. Но компания может быть включена, только если она гармонирует с основополагающими ценностями и образом Virgin.

Успех Virgin в предприятиях, которые показались бы самоубийством для большинства других компаний, основан на том, что бренд Virgin не привязан к какой-то категории продуктов, как это происходит с традиционными товарами (например Coca-Cola). Корни успеха заключены в одном человеке и в определенных, очень абстрактных, качественных ценностях, которые вознесены над продуктом.

Против истеблишмента

Товар или услуга могут попасть под зонтик Virgin, только если они гармонируют с основополагающими ценностями и образом компании. Поэтому фокус делается не на спецификацию товара, а на "потенциальную связку" с рядом эмоциональных ценностей. Политика Virgin такова, что новые области бизнеса, как правило, должны удовлетворять четырем из следующих пяти критериев: продукт Virgin должен быть (1) лучшего качества; (2) инновационным; (3) обладать оптимальным соотношением "цена-качество"; (4) бросать вызов существующим альтернативам, и кроме этого должен нести (5) "дух веселья или нахальства".

В структурных подразделениях решают, интересна ли данная товарная категория для Virgin. Выход на новые деловые рынки всегда происходит с настроем "Давид против Голиафа". Virgin определяет новую сферу бизнеса, которая удовлетворяет большинству критериев. Новый суббренд незамедлительно выставляется против признанных лидеров рынка и сразу же проникает в подсознание молодого, анти-авторитарного целевого сегмента. Брэнсон выразился по этому поводу следующим образом:

"Нам нравится противопоставлять наши бранды крупным компаниям, которые, по нашему убеждению, оказывают слишком большое влияние/давление".

Предел - только небо: Virgin против British Airways

Лучшими примерами этому служат Virgin-Cola против Coca-Cola и Virgin Atlantic против British Airways. Затяжная и очень грязная кампания British Airways против Virgin Atlantic привела к бесценной публицити последней и окончилась судебным иском Брэнсона против British Airways за причиненный ущерб. British Airways допускала вероятность проигрыша дела и предложила договориться до суда. 11 декабря 1992 стороны достигли договоренности. British Airways выплатила £500000 лично Брэнсону, и £110000 Virgin Atlantic. Деньги, которые сразу же были поделены между персоналом Virgin,



Заголовок передовицы
газеты "Сан" 1993 года

были наименее значимым аспектом того, что стало важнейшим этапом в истории компании. Сопутствующие извинения British Airways за ложные обвинения против Брэнсона и Virgin Atlantic и извинения за действия некоторых сотрудников British Airways, принесших ущерб Virgin Atlantic, были дороже золота. Победа Virgin была на первых полосах британской прессы ("Virgin сделала British Airways" — заголовок на первой странице газеты Sun), она показала раз и навсегда, что мастодонтов можно отодвинуть в сторону. В 1993 Virgin Atlantic была выбрана "Авиалинией года".

Медиа-феномен Брэнсона

Брэнсон создал молодежный бренд 1990-х, сам являясь его лидером и гарантом. Его личность и его отношение к жизни напрямую апеллируют к выбранному целевому сегменту, и симпатия к Брэнсону, таким образом, становится главной силой бренда. Ричард Брэнсон — человек, создавший себя, в 1969 он начал свое первое дело — журнал "Студент" и с тех пор всегда успешно использовал свой талант и сноровку в развитии бизнеса в соответствии с четко определенным набором ценностей. С его неформальным подходом, длинными волосами, густой бородой и простой одеждой/джинсами он выделяется в море темных костюмов. На самом деле, чем от

больших условностей он может отказаться, тем лучше. Нет сомнения, что Брэнсон на 100% осознает свои действия — даже касающиеся вроде бы сугубо личной жизни — и их последствия, влияющие на образ Virgin в глазах людей, а, следовательно, и на бизнес. Брэнсон пишет в автобиографии:

"Когда я основал компанию по авиаперевозкам, то понял, что должен использовать свою личность, чтобы усилить образ Virgin и развить ценности бренда. Большинство компаний не осознает власти прессы, и у них есть только маленький отдел по работе со СМИ, который запрятан в самый дальний угол".

Здесь Брэнсон попал в самую точку, так как понимание этого факта играет ключевую роль в успехе Virgin.

Основатель впереди и никаких секретов

Ричарда Брэнсона знают во всем мире. Почти все материалы компании представляют его как индоссанта*. Не существует секретов даже о его личной жизни, на самом деле, он использует любые возможности, чтобы стать ближе к целевой аудитории. Один из примеров этого — предисловие к курортной брошюре "Virgin Sun" чартерного турагентства Virgin, на обложке которой фотография Брэнсона в сандалиях:

"Испания, куда я регулярно езжу с семьей, - мое любимое место, но у меня приятные воспоминания и о Греческих островах. Я люблю Португалию, но слишком сложно выбрать курорт - хорошо, что есть предложение "два тура в одном"! Турция - удивительная страна. Не могу дождаться, когда познакомлюсь с ней поближе. До встречи на борту!"

Все средства информации следят за жизнью Брэнсона. Он часто организывает и участвует в экстремальных спортивных приключениях и рискованных экспедициях. С помощью эффективной кампании публичных отношений информация о его личных подвигах передается целевому сегменту. Консервативные и традиционные занятия не привлекают этих людей - они уж лучше будут на стороне маленького повстанца Virgin, чем на стороне больших мастодонтов. Хотя правда в том, что Virgin зачастую не так мала, как она представляется покупателям.

* endorser (от to endorse - подписывать документ, вексель, удостоверяя или визируя его) - человек, гарантирующий что-то (качество, вкус и т. д.)

Осведомленность о жизни Брэнсона поражает. Как он заявляет в предисловии к автобиографии "Теряя невинность"*, этот бестселлер объемом 400 страниц должен рассматриваться только как первый том. Продолжение следует. Предисловие начинается с прощального письма, написанного Брэнсоном своим детям, Холли и Сэму, во время экспедиции на воздушном шаре над Марокко в 1997, когда он опасался, что погибнет. Ничто не может быть слишком личным. Брэнсон — как друг, который демонстрирует свою веру в вас, признаваясь во всем. И покупатели не предадут такую веру.

Постановка сцены воздухоплавания

Брэнсон долгие годы был активным воздухоплателем. Каждый раз, поднимаясь в воздух, он может рассчитывать на еще большее внимание прессы. В Рождество 1998 Virgin Global Challenger был во всех заголовках. Брэнсон всегда хорош для истории, или лучше сказать, сериала. Сначала было трое храбрецов, которые должны были облететь вокруг света, отправляясь из Марракеша, Марокко. Потом разыгралась драма над Гималаями, когда китайское правительство приказало Брэнсону приземлиться, так как они слишком отклонились от разрешенного воздушного коридора - изменение курса было вызвано американо-британскими воздушными атаками на Ирак. Вся эта история закончилась тем, что сам премьер-министр Тони Блэр вступился за Брэнсона, чтобы тому позволили продолжить путешествие. В конце концов Брэнсон был вынужден сдать над Гавайями, когда нехватка ветра до срока прервала экспедицию. Все эти новости передавались прямо по CNN, Интернету и другим средствам массовой информации по всему миру. Естественно, все внимание было сосредоточено на Брэнсоне, а это, в свою очередь, продемонстрировало всему миру бренд Virgin.

Так это и продолжается. У Ричарда Брэнсона бесчисленное множество хороших историй и бескрайние возможности создания ценности бренда Virgin. Нам еще предстоит увидеть, может ли этот процесс идти в обратную сторону - негативное освещение Virgin и Брэнсона в прессе - с побочным влиянием на целевую аудиторию. Если это произойдет, пострадают все 200 с лишним компаний Virgin. Но пока пребывание Брэнсона на вершине - просто фантастика,



*Воздушный шар Virgin
Global Challenger –
нескончаемая история*

* *Losing My Virginity*. Книга переведена на русский язык и издана Стокгольмской школой экономики в Санкт-Петербурге в 2003 г.

УРОКИ КЕЙСА

Virgin

Virgin – это супер-бренд, охвативший многие, очень разные товарные категории. Бренд развивается и сохраняет целостность за счет личной харизмы Ричарда Брэнсона, которая и есть настоящая ценность. Брэнсон выступает против условностей – ценность, которую он передает бренду Virgin с помощью обдуманного широкого использования прессы. Достичь высот и добраться до глубин... Так же, как весь конгломерат выигрывает от репутации, которой Брэнсон обладает и которую создает, с такой же силой он и пострадает, если Брэнсон попадет в немилость у прессы и целевого сегмента.

ГЛАВА

2

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ХАОС

В спокойных водах каждый - хороший пловец.

Маргарет Риис

Интернациональные компании могут легко сбиться с курса. Тенденции развития мирового сообщества приведут к тому, что компании лопнут, если не изменят своей политики. Чтобы сохранять развитие компаний в том же русле, необходим менеджмент, направляемый духовной силой.

Ситуация осложняется именно тогда, когда большую важность приобретают обороты и доходы, получаемые на международных рынках.

Для МНОГИХ компаний вызовом стало продвижение на международные рынки. Некоторые только выходят, а многие уже укрепились на международной арене. Одни с успехом, большинство с умеренным успехом, но все с одинаковым набором проблем.

До тех пор пока наибольшую часть оборота и прибыли обеспечивает внутренний рынок, контролировать развитие достаточно просто. Ситуация осложняется именно тогда, когда большую важность приобретают обороты и доходы, получаемые на международных рынках. Это не происходит в один день, и решения все еще принимаются в головном офисе. Но большие международные рынки оказывают влияние, пропорциональное их доле в обороте компании. Эта новая ситуация порождает противоречие между производством, развитием товаров и руководством, с одной стороны, и международными отделами продаж, с другой. Противоречие в управлении. Международные отделы продаж - это разрастающаяся масса с разными идеями менеджмента и разными культурами, каждый из которых фокусируется на чем-то своем. До тех пор, пока у компании в центре сохраняется сильный идейный менеджмент с полным контролем над организацией, достигающим самого малого филиала, ситуация управляема.

Но у большинства интернациональных компаний у руля нет ни их основателей, ни создателей. Напротив, топ-менеджеры предпочитают передавать управление филиалам с наибольшими оборотами. В интернациональной компании с четырьмя или пятью большими рынками постепенно становится все труднее понять, какова миссия компании или какой она должна быть.

Приспособление к рынку делает из слабости добродетель

Изобретя концепцию приспособления к рынку, современный менеджмент преуспел в создании добродетели из слабости. В соответствии с этим взглядом, децентрализация рассматривается как преимущество. Но спросите себя, не размывается ли брэнд, не ослабляется ли его позиция, если его приспособливают к разным культурам и разным рынкам? Конечно, да. И вот почему эта концепция тихо умирает своей смертью. В будущем именно рынок станет приспособляться к товару, а не наоборот. В такую адаптацию к рынку верит компания Coca-Cola и успешно работает в этом направлении.

Интернациональная компания может легко потерять баланс, когда отделы продаж начинают выдвигать требования типа "у нас должен быть товар, сопоставимый с дешевой версией конкурента". Слабый менеджмент скажет "да, конечно" и быстро расфокусирует компанию, не задумываясь о том, что она производит дорогие высококачественные товары, а ее имидж связан с высокой ценой и хорошим качеством.

Это может быть началом конца. Интернациональная компания может быть сильна в разработке новых товаров, но это не слишком поможет, если продажи и маркетинг не успевают. Также часто у компаний на разных рынках разный имидж, что можно понять. Но когда усиливается конкуренция, а жизненный цикл товара сокращается, становится важным обладать сфокусированной товарной программой с одинаковым имиджем для всех рынков.

Необходимость в духовном менеджменте

Проблема всех интернациональных компаний в том, что бюджетный контроль, основанный на будущих продажах - это мертвый механизм. Большая часть инструментов управления уходит корнями в прошлое, тогда как интерес представляет только будущее.

Я слышал, как люди вполне серьезно говорят, что нет смысла предсказывать будущее. Но если у вас нет идей относительно будущего или желания действительно стать его частью, вы уже проиграли. Компании, в которых все остановилось - это те, где

Не размывается ли брэнд, не ослабляется ли его позиция, если его приспособливают к разным культурам и разным рынкам?

Если у вас нет идей относительно будущего или желания действительно стать его частью, вы уже проиграли.

настаивают на использовании механических систем контроля. А чтобы управлять ресурсами, нужно нечто большее; тем не менее, на эту удочку попадаете большинство компаний.

В больших компаниях существует необходимость в духовном менеджменте: обладать волей и возможностью удерживать людей в нужном русле и вести их независимо от того, кем они работают. Сегодня самые успешные компании в мире управляются очень харизматичными личностями. В новых компаниях-победителях руководящая философия настолько ясна, что каждый ее понимает и вносит в нее свой вклад.

У компаний должна быть корпоративная религия

Духовный менеджмент обречен стать самым важным инструментом управления будущего, потому что это единственная защита от сложности новых продуктов и скорости рыночных изменений.

Новыми победителями являются те, кто управляет и своей компанией и своим рынком посредством корпоративной религии.

Чтобы быть сильными, компании должны быть смелыми и инновационными. В противном случае есть очевидная опасность, что интернациональные компании расколют себя изнутри, пока менеджмент занят изучением новых продуктов, рыночных долей и объемов продаж. Важнее задаться вопросом, зачем существует компания, и что она будет делать через пять лет. Вот на чем должны строиться стратегические планы, но каждый, кто пытался сделать это в большой корпорации, знает, как мало топ-менеджеры лично вовлечены в процесс развития. Подумайте, сколько консалтинговых фирм предлагали высшему руководству впечатляющие планы, так никогда и не ставшие душой компании.

Процветающие интернациональные компании - это те, чье высшее руководство владеет достоверной информацией по поводу таких вопросов, как: кто самые важные клиенты компании? К чему стремится компания? Здесь топ-менеджмент использует свои силы в передаче ценностей компании, ее культуры и целей сотрудникам. Эти компании - сознательно или нет, - создали корпоративную религию. Другими словами, это духовно направляемый менеджмент. Новыми победителями являются те, кто управляет своей компанией и рынком посредством корпоративной религии.

Компании-победители фокусируют всю свою международную деятельность в одном направлении. У них нет напрасных трат,

нет бессмысленной борьбы за власть, разжигаемой борьбой честолюбий. Сегодня один из лучших примеров эффективной корпоративной религии - это Microsoft Билла Гейтса. Он управляет компанией и рынком посредством своей корпоративной религии. Существует, наверное, немного работников Microsoft, которые не знают, в чем суть компании. Неслучайно Microsoft - превосходно сфокусированная компания, достигшая великолепных результатов и заработавшая огромные деньги.

Почему "духовный" менеджмент необходим?

Тенденции в международном сообществе создают у лидеров интернациональных компаний ощущение хождения по канату между успехом и всеобщим хаосом. Позитивное развитие зависит от сильного менеджмента, я имею в виду не сложную систему управления высокофункциональными иерархиями. Сила заключается в наличии в компании смелого и инновационного ядра.

Давайте рассмотрим эти тенденции более подробно:

Рисунок. 2.1. Пять тенденций хаоса



Многим интернациональным компаниям угрожает хаос. Как показывает рисунок, решающую роль играют пять тенденций. Следующая глава исследует их.



Тенденция 1: Переход от национальных к интернациональным компаниям

Большинство компаний начинается как национальные. Их влечет желание продавать больше, и они начинают экспортировать. Начинается интернационализация компании, но без соответствующих изменений в организации.

То, что создано, представляет собой одну большую родительскую компанию, окруженную множеством независимых филиалов. Результатом становится неприбыльная, разнородная и несчастливая семья. Нет общего имиджа и нет общей души. Концепция приспособления к рынку должна быть перевернута так, чтобы рынок приспособлялся к компании. Только подумайте, сколько ресурсов это высвобождает.

Рисунок 2.2 показывает типичные фазы процесса интернационализации.

1. Национальный маркетинг

Корпорации осуществляют свою деятельность только на внутреннем рынке.

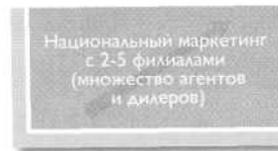


2. Национальный маркетинг с 2-5 филиалами (множество агентов и дилеров)

Когда компания с сильной позицией на внутреннем рынке начинает экспортировать, может начаться неразбериха.

В реальности компания продает на разных рынках не один и тот же товар. У каждого рынка есть свое представление о том, что подходит для него, а это в свою очередь влияет на исходную концепцию компании. Управленцы редко знают, как имидж и положение компании меняются от рынка к рынку.

И очень немногие из них осмеливаются доводить до всех исходную концепцию компании вопреки желаниям филиалов. Именно на этой стадии бизнес перестает быть прибыльным. Почему? Потому что, когда начинается адаптация к рынку, компании обнаруживают, что слишком мало зарабатывают на производстве.

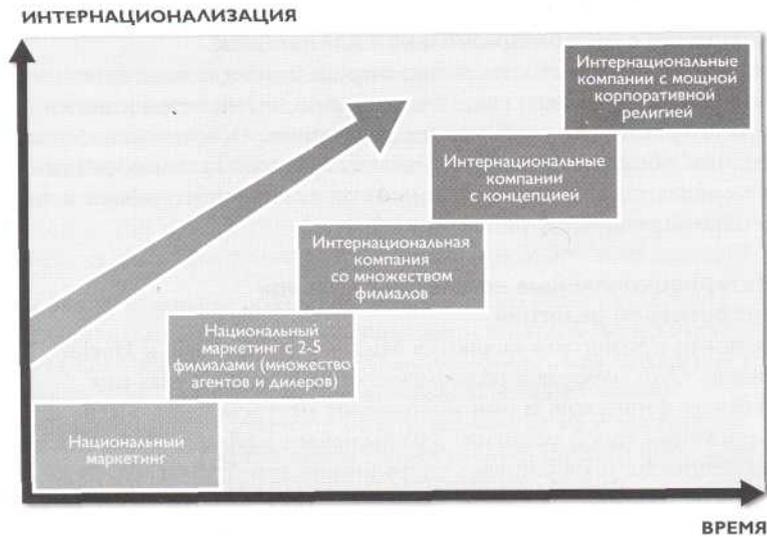


3. Интернациональная компания со множеством филиалов

Компания интернациональна и у нее сильные позиции товара во многих странах. Сила товара держит компанию в форме. В этом случае можно сказать, что продукт компании и есть ее религия.



Рисунок 2.2. Интернациональный процесс



Развитие от национальных к интернациональным компаниям обычно представляет собой эволюционный процесс, состоящий максимум из 5 стадий.

До тех пор, пока она сохраняет позицию на рынке, все хорошо. Но инновации и стирание торговых барьеров постоянно меняют рынок - в наши дни недостаточно продавать один продукт. Что действительно важно, так это раскручивать концепции продуктов, к которым непрерывно могут добавляться новые. Кто сможет вспомнить определенные названия моделей ЮМ или аппаратуры Sony, которые были запущены в последние годы? Выживание зависит от сильной интернациональной концепции, в которую компании могут включать новые продукты с новыми наименованиями, чтобы удовлетворить аппетиты целевой аудитории.

Именно в этой фазе большинство интернациональных компаний сталкивается с серьезными сложностями, потому что они позволяют своим децентрализованным филиалам контролировать развитие. И тогда ни с того ни с сего покупатели на разных рынках требуют совершенно разные вещи. И что ни придумай, это удовлетворит только половину существующих клиентов. Известный пример Apple. В течение многих лет Apple создавала творческие компьютерные продукты для крайне разнородного рынка вместо того, чтобы сфокусироваться на целевой группе.

Но и конкуренты научились быть творческими. И без глобального фокуса Apple утратила конкурентное преимущество и, возможно, даже свою точку опоры на рынке.



4. Компании с интернациональной концепцией

Компании, у которых есть четко определенная концепция, развиваются в соответствии с международными тенденциями, чтобы сохранить прямой контакт с рынком. Обычно эти компании общаются с покупателем напрямую. Таким образом, они передают знания по всей цепочке от головного офиса к децентрализованному рынку - и обратно.

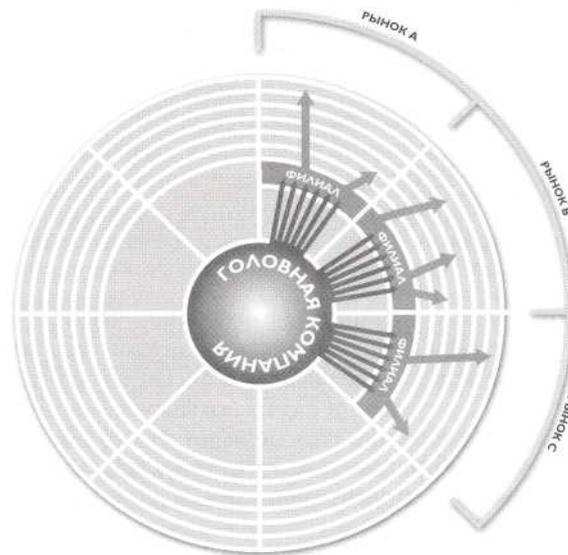


5. Интернациональные компании с сильной корпоративной религией

Хорошими примерами являются Microsoft, Coca-Cola и Harley-Davidson. Они работают ради одной общей цели. У них нет случайных филиалов, и они используют ресурсы только для продвижения своей религии. Это вызывает эффект, уходящий в бесконечность, и удерживает сотрудников там, где они должны быть. В результате мы имеем эффективную и целенаправленную организацию, где каждый борется за общее дело.

Рисунок 2.3а. Разнородная интернациональная компания

Такие компании характеризуются тем, что связь между головным офисом и покупателем блокирована децентрализованным подразделением – например, филиалом. Чем больше независимости у филиалов, тем хуже ситуация. Отдельные филиалы в конечном итоге нацелены в противоположных направлениях, и влияние покупателя рассеивается. Тот факт, что информация от покупателя фильтруется на пути к головной компании, только усугубляет ситуацию.

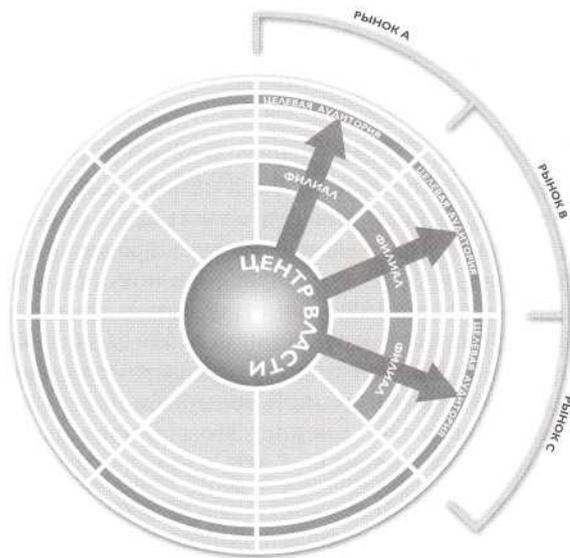


Многие все еще думают, что глобального рынка не существует. Однако сколько бы границ вы ни пересекли, вы находите те же товарные категории и соответствующие им группы покупателей. Повсюду появляются одни и те же сегменты.

Если кто-то завладеет глобальным рынком, он на пути к успеху. Экономия на масштабах творит чудеса для чьего-либо конкурентного преимущества. Это к тому же уменьшает пространство на рынке, доступное для конкурентов, предпочитающих работать по старинке. У них уходят годы на реакцию, так как их тормозят различные позиции на разных рынках и хаос при принятии решений, из этого вытекающий.

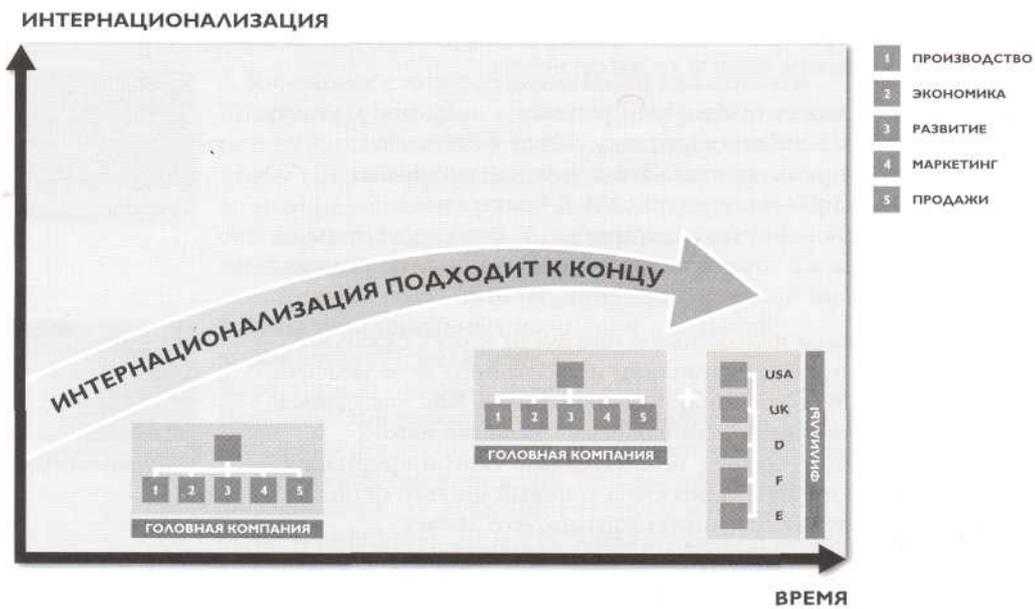
Это очень уязвимое положение и оно легко может оказаться разрушительным, если у компании нет сильного менеджмента, способного найти новый и актуальный фокус. Как показывает рисунок 2.3а, для интернациональных компаний важно установить прямой диалог с покупателями. Если информация сначала должна пройти через субъективный фильтр филиала, руководство получит спутанную картину, что делает невозможным вести рынки в едином направлении.

Рисунок 2.3б. Однородная интернациональная компания



Интернациональную компанию объединяют общей, контролируемой из центра корпоративной религией. Власть возвращена головному офису, а филиалы низведены до разряда офисов, выполняющих миссию. В таком случае на одну и ту же целевую аудиторию воздействует последовательная концепция, и информация свободно циркулирует между покупателем и головной компанией, которая становится центром силы.

Рисунок 2.4а. Процесс интернационализации останавливается



Традиционная организация интернациональных компаний потерпела неудачу. Головная компания сфокусирована, на развитии и производстве. Филиалы являются торговыми компаниями и обычно отчитываются непосредственно перед высшим руководством. Это приводит к возникновению разницы компаний с различными целями. Отделяясь от головной компании и развиваясь самостоятельно, филиалы могут завести процесс интернационализации в тупик.

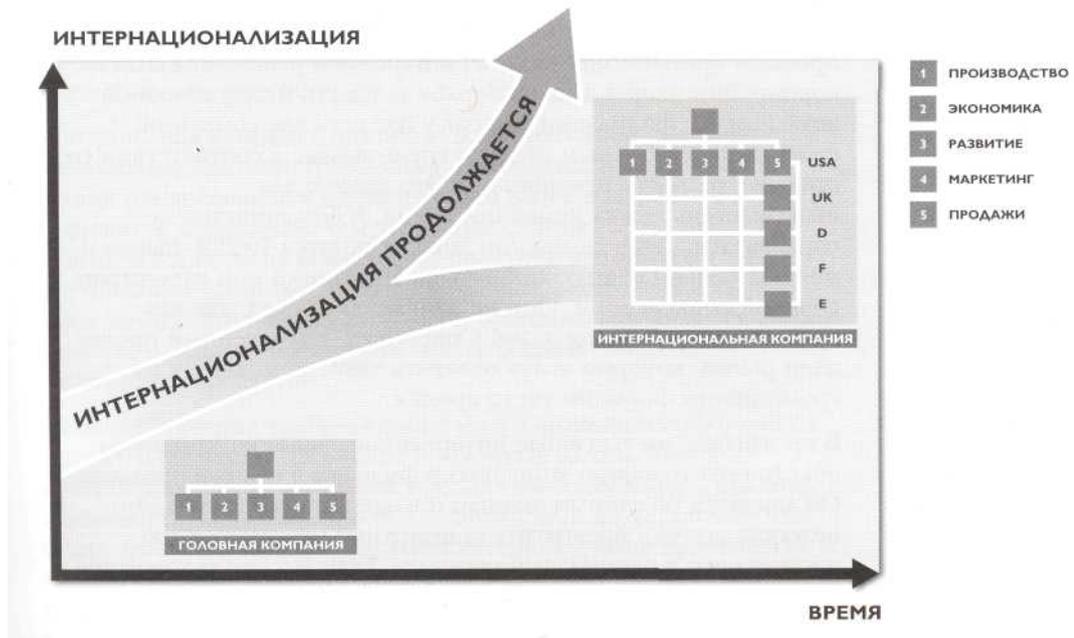
Рисунок 2.3а показывает, как обычно действует система в интернациональных компаниях. Ради старой "доброй" идеи приспособления к рынкам существует встроенный фильтр, в виде децентрализованного менеджмента и "регионального менеджмента", между головным офисом и покупателем. Необходимая для создания новых продуктов и новых маркетинговых программ информация никогда не доходит в нужной форме. Отсутствует прямое общение между компанией и целевой группой, традиционная организация мешает еще и то, что у каждого есть свое мнение. Это становится вопросом власти для отдельных людей: и за кем останется последнее слово.

" , и
организации мешает то,
что у каждого есть свое
мнение. Это становится
вопросом власти для

отдельных людей:
и за кем останется
последнее слово?

Что следует делать, так это сконцентрировать усилия на том, чтобы все смотрели в одном направлении. И не стоит обвинять

Рисунок 2.46. Продолжение процесса интернационализации



Чтобы интернационализация могла свободно продолжаться, филиалы должны управляться головной компанией для создания единого организма. Корпоративная религия облегчает эту задачу.

филиалы. Их проблема в том, что они часто ограничены неким "пониманием" покупателя, которое может не иметь никакой связи с действительным состоянием рынка.

Традиционные филиалы - это образования прошлого. С сокращением жизненного цикла товара реальным параметром успеха становится скорость, с которой компания может реагировать на рыночные перемены. Для этого требуется центральное управление, как показано на Рисунке 2.36. Время малого местечкового управления прошло. Важной задачей интернациональных компаний становится - вернуть себе бразды правления.

Рисунок 2.4а показывает традиционный курс от сплоченной и однородной организации к неоднородной интернациональной компании. В процесс вовлечено две стороны: ориентированная на производство и развитие продуктов головная компания и

ориентированный на продажи филиал. Головная компания рискует закончить тем, что станет производством на заказ, чья задача - выполнять заказы филиалов. Как только международные продажи превысят продажи на внутреннем рынке, вся сила корпорации направится на борьбу за власть между головной компанией и филиалами. Теперь у нас есть две компании, стремящиеся к разным целям и управляемые в соответствии со столь же разными принципами. Это худшее для интернациональных компаний время, и большинство не справляется. Такие компании довольствуются 10-25% рынка и могут довольно долго сохранять свои позиции при отсутствии сильной конкуренции. Они не двигаются вперед, так как ориентированы на продажи. Существует естественный предел доли рынка, которую могут охватить такие компании с их громоздкими формами учета продаж.

В противовес им успешные интернациональные консорциумы объединяют головную компанию и филиалы в единый организм. Он движется по единым законам и в одном направлении. Это нелегкая задача - превратить стандартную международную организацию в однородный организм. Если высшее руководство слабое, это приведет только к высасывающей энергии силовой борьбе. Борьбе, в которой проигравшей стороной всегда будет компания.

Формула победы - это сильный топ-менеджмент с философией, основанной на прямых связях с покупателем, а не на десяти комплектах разноречивой информации, пропущенной через фильтры филиалов. Короче, путь к успеху лежит в создании однородной интернациональной компании, как показано на рисунках 2.36 и 2.46.

Тенденция 2: Движение от товара к концепции

В прошлом мы продавали товары, просто и ясно. Сегодня тенденция такова, что мы продаем концепцию товара, которая определяет и выделяет нас среди конкурентов. Отделяя товар от его исходной категории, мы добавляем ему больше ценности и конкурентной силы. На профессиональном рынке существует много компаний, путем непрерывного диалога обменивающихся с рынком информацией. Этот диалог управляет не только рынком, он также управляет компанией, которая в него вступает. Это очень ответственный процесс. Если вы хотите оставаться впереди, крайне важ-



ны открытость и быстрота. Опять же, хороший пример тому Microsoft. Она слушает, и ее слушают благодаря средствам массовой информации, которые сообщают мнение Билла Гейтса миру. Процесс стремится к бесконечности, формируя глобальное мнение - и новые продукты.

Контроль над рынком с помощью корпоративной религии предъявляет высокие требования к организации. Чем больше ценностей добавляется к брэнду и чем более вовлеченным становится покупатель, тем выше требования. Ситуация усложняется по мере усложнения продукта, который составляет все меньшую часть того, что приобретает покупатель. Главная деятельность компаний с сильными брэндами заключается скорее в работе с ценностями брэнда, чем непосредственно с физическим продуктом.

"Полный" продукт требует совсем иного подхода к информации, сервису и обучению. Обучение и контроль за тем, что интернациональная компания продает по всему миру, - это ее обязанность. И это должно быть одинаковым везде, потому что обмен знаниями происходит на глобальном уровне практически в каждой отрасли. Если нет всеобъемлющей целенаправленной концепции товара, впечатление от него будет различаться от рынка к рынку.

Coca-Cola и MacDonald's являются примерами брэндов, представляющих одни и те же ценности, независимо от того, где в мире вы с ними сталкиваетесь. Для этих двух компаний недостаточно развивать, производить и продавать физический продукт на разных рынках. Они еще совершенно одинаково обучают своих работников и строят организацию в любой стране. Так Coca-Cola и MacDonald's гарантируют последовательность на глобальном уровне.

Существует предел знаний, которые можно собрать вокруг бутылки "Кока-Колы". Тем не менее, для обычных товаров длительного пользования можно легко выработать систему знаний. The Body Shop является превосходным примером компании, основанной на знаниях. Она продает знания о защите окружающей среды с каждой упаковкой крема, мыла и теней для век. Но сильнее всего концепции знаний развиты на профессиональных производственных рынках. Например, у фармацевтического гиганта Smith Kline Beecham есть свой собственный университет.



Тенденция 3: Сокращаются жизненные циклы товаров

Рынок требует постоянного наличия конкуренции по цене и качеству, где бы вы ни осуществляли свою деятельность. Если только, конечно, не выходить за пределы традиционной конкуренции. Довольно многие компании делают это с помощью маркетинговых ухищрений и системы знаний, которые нагружают сервисом и финансовыми услугами. Пример Procter & Gamble.

Товары с новыми технологическими и маркетинговыми преимуществами появляются непрерывно и в изобилии. Но в наши дни жизнь товара коротка. Даже самым крупным игрокам такая скорость может казаться чрезмерной. А не приходилось ли нам всем сталкиваться с ситуацией, когда новый товар мучительно медленно проникает на новые рынки?

Независимо от места в организационной системе, главная проблема всегда одна и та же: недостаток фокуса. Филиалы, управляющие продажами, медлительны и неповоротливы, так как новый товар означает новые знания и новые аргументы - проклятие для многих специалистов по продажам. И существует еще множество причин, которые могут привести к отсрочке прохождения международной стадии. Вот несколько типичных примеров:

- Такая тривиальная вещь, как перевод маркетинговых материалов на местные языки, может задержать весь запуск товара на период от 6 месяцев до года.
 - Предварительные тренинги по товару зачастую столь утомительны, что легко может пройти год, прежде чем начнется сам запуск.
 - Принятие концепции и стратегии продукта может легко быть утоплено отдельными филиалами, занимавшими негативную позицию в процессе его развития - "не подходящий для нашего рынка" - синдром.
- И Недостаток понимания со стороны высшего руководства, что оно должно показывать путь и вести все филиалы к инновациям. Многие лидеры видят компанию, как трубу, которую просто надо заполнить на всем пути к покупателю.

Интернациональные компании быстро обнаруживают, что высокоэффективная и скоростная производственная система становится решающей для выживания в международной конкуренции.

А наличие эффективной системы обратной связи, фиксирующей новые тенденции среди покупателей - еще один ключ к успеху.

Тенденция 4: Ускоренная реакция на изменения

Корпоративная замена простой продажи товара на включающую сервис и знания затрудняет анализ рынка. Новые способы деятельности вовлекают все больше и больше людей в процесс принятия решений. Становится еще более важным создание систем, которые будут получать необходимую информацию от пользователей и сегментов покупателей на международных рынках.

Жесткая конкуренция среди интернациональных компаний сокращает кривые жизненных циклов продукта. А если в то же время к продукту постоянно что-то добавляется, то не удивительно, что растет замешательство по поводу управления будущим. Необходима мгновенная реакция на изменения.

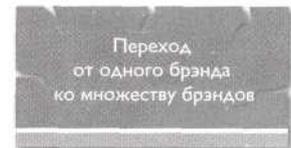


Тенденция 5: Переход от одного брэнда ко множеству брэндов

Интернациональным компаниям, естественно, необходимо запускать новые продукты. Это позволяет отделам продаж оптимально использовать рыночную позицию. Но, как следствие, организация теряет фокус, не только в продажах, но и во всех других видах деятельности.

Все это приводит к тому, что продуктов становится слишком много. И если вариации нового продукта не приносят ожидаемого успеха, это влияет на основную деятельность. Хуже того, развитие обычно определяется желанием краткосрочного роста доходов или объемов. Слишком мало внимания уделяется долгосрочной перспективе - тому, чего хочет компания, какова ее миссия. В итоге появляется крайне неоднозначный корпоративный образ. Если отдельные продукты не станут четко обозначенными брэндами со своей собственной жизнью, у компании не будет своего лица.

Есть очень большая разница между такими гигантами, как Procter&Gamble и Mars Inc., со множеством брэндов, каждый из которых встречается покупателя как независимая фирма,



и компанией, которая выпускает всевозможные товары под одним названием. Хорошим примером компании-бренда является Canon. Цветные копировальные аппараты, фотокамеры, карманные калькуляторы, принтеры и персональные компьютеры - на всем этом присутствует логотип Canon.

Неудивительно, что покупателям трудно разобраться, что именно представляет собой Canon. Canon свела себя к качеству продукции. Если Canon этого и добивается, все в порядке. Но если в определенной товарной группе появится сильный конкурент, преимущество Canon улетучится. Речь идет о конкуренции со стороны увлеченных компаний, знающих, как привлечь покупателей. Такая ситуация заставит создать выразительную связь между множеством разных товаров, чтобы покупателю стало ясно, зачем Canon продает все это под зонтиком одной компании.

Компания, стоящая за брендом

Когда компании стремятся к росту, то часто прибегают к чрезмерной рекламе, давящей на покупателя. Чтобы избежать размывания корпоративного бренда, большинство используют разные бренды, сами же компании при этом как бы уходят на задний план. Procter&Gamble и General Motors достигли в этом больших успехов, однако метод проблематичен. Раскручивать товар на международном уровне дорого. Это заставляет компании выбирать между маркетингом сольных брендов и возвращением к маркетингу компании. Сегодняшний покупатель устал от пустых маркетинговых кампаний: его слишком часто дурачили, и теперь он ищет честные бренды и честные продукты. Поэтому он скорее вернется к надежным компаниям и сам определит, производят ли они товары, которые могут пригодиться.

Хороший пример - машины. Для покупателя производитель так же важен, как и определенная марка автомобиля. Независимо от привлекательности модели, покупатель должен еще принять и компанию, которая ее выпускает. Пускай Scoda выпускает спортивные автомобили наравне со всеми остальными, но она не сможет продавать их дороже £30000, пока не прекратятся шутки о ее надежности. Только создавая хорошие и надежные спортивные машины, Scoda получит шанс быть признанной как производитель дорогих автомобилей.

Toyota знакома с проблемой. Имея сильный охват низкого и среднего ценового сегмента, она стремилась к расширению бизнеса в верхнем ценовом сегменте. Возник вопрос, сможет ли она сохранить доверие к оптимальному соотношению "цена-качество" в низком и среднем ценовом сегменте и одновременно продавать автомобили класса люкс? Чтобы не рисковать устоявшимся имиджем, Toyota создала совершенно новый бренд. Lexus - это машина класса люкс, которая конкурирует с Mercedes-Benz и BMW. И Toyota хорошо справляется с этим. Но это дорогая стратегия, поскольку Toyota была вынуждена создать специальную организацию по всему миру со специалистами по продажам и механиками, которые могут предоставить те дополнительные услуги и качество, которые необходимы на рынке дорогих автомобилей. В то же время Toyota осуществляет глобальную маркетинговую кампанию Lexus. Она использует всю существующую инфраструктуру дистрибуции и продаж. Таким образом, Toyota ведет два совершенно отдельных бренда и этим расширяет свои возможности.

В больших интернациональных компаниях знают, как трудно сохранить единый имидж и избежать искажения бренда в погоне за прибылью. "Насколько еще можно растянуть бренд?" - спрашивают себя управленцы, руководствуясь цифровыми выкладками и стремлением к сиюминутной выгоде. Кто отваживается заглядывать в будущее и мыслить в долгосрочной перспективе, задает вопрос: "Как еще можно усилить бренд?" Думайте так, и ваша компания всегда будет немного впереди.

Кто отваживается заглядывать в будущее и мыслить в долгосрочной перспективе, задает вопрос: "Как еще можно усилить бренд?"

MD Foods, один из крупнейших производителей молочных продуктов в Европе, владеет брендом H0ng. Он появился в 1920 году как сыр-камамбер. С годами H0ng был дополнен сильными голубыми сырами, такими как Danish Blue, а также рядом смешанных (голубых с обычным) сыров с плесенью. Таким образом, линейка бренда росла. Пока сохранялась логика бренда, все шло хорошо, потому что эти разные сыры воспринимались как продолжение существующей коллекции. Но это также открыло возможности для конкурента. Tholstrup укрепила на рынке благодаря новому сорту голубого сыра, который оказался привлекательным для людей с современными вкусами, а за этим быстро последовал успех в данном конкретном сегменте. В то же время MD Foods стала использовать название H0ng для всех сортов сыра - обычных желтых хаварти-сыров, сыров эмменталь, тертых сыров и других. Поскольку бренд H0ng стал размываться,

Рисунок 2.5. Линейка бренда Høng



Линейка бренда используется в новом виде маркетинга, стремляемся репозиционировать Høng как эксперта в области сыров с плесенью.

Thorstrup не упустила шанс присвоить себе титул эксперта в современных голубых сырах. Сегодня Thorstrup является лидирующим поставщиком сыров с плесенью.

Вместо того, чтобы сбивать покупателя с толку, MD Foods должна была оставить свою линейку бренда узкой и использовать все ресурсы внутри и вовне компании для того, чтобы принять вызов конкуренции и усилить свою позицию на рынке. К счастью, у MD Foods опыта и ресурсов в избытке, и сегодня она использует их себе на пользу. Расфокусирование остановлено. Компания сузила бренд, отбросив все, что не является сыром с плесенью.

MD Foods хочет быть экспертом на рынке в области сыров с плесенью, ее ноу-хау делает это возможным. Теперь она продвигает себя, чтобы снова завладеть этой позицией с миссией, направленной на восстановление прежней бренд-культуры MD Foods.

Все вопросы, связанные с брендами, бренд-культурой, бренд-религией и корпоративной религией, будут рассмотрены в следующих главах. История Høng - это великолепный пример того, как миссия создала бренд, и как полная потеря фокуса разрушила его.

ГЛАВА

3

БРЭНД- РЕЛИГИЯ

*Пути сердца неисповедимы. Блез
Паскаль*

Мало обладать безупречными продуктами. Решающим становится положение на рынке, а высшая позиция для компании - это та, при которой покупатели воспринимают ее бренд как бренд-религию. Необходимым условием достижения этого служит понимание механизмов брендинга и ф; i, увелич>* .ть бренда.

Сильная позиция на рынке - ключ к будущему

Деятельность компаний определяется тем, что они производят. Но именно от брендов зависит стоимость фирмы и ее положение на рынке. Прошли те дни, когда цели производства и выпускаемая продукция служили сплочению компании. Современные руководители заняты превращением обыкновенных товаров в бренды; потому что изменения столь стремительны, что конкурируют уже не товары. Именно положение на рынке бренда, а не товара, определяет успех компании. Позиции брендов - поле будущих боев. Для понимания процессов, связанных с построением сильной позиции бренда, нужна базовая модель (и соответствующая терминология) распределения брендов по группам в зависимости от степени вовлеченности покупателя.

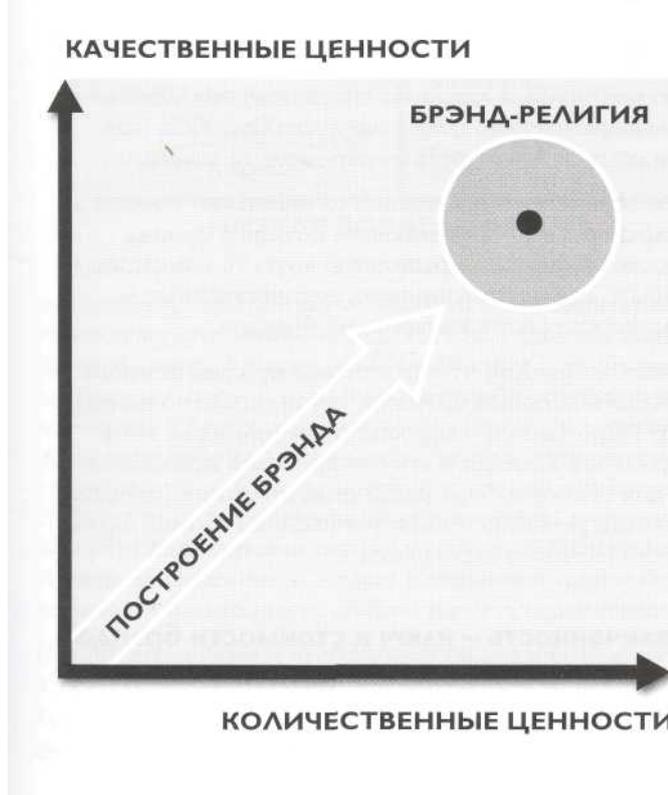
Ценности бренда

Стоимость бренда - понятие многозначное, она зависит от конечной цели. Если речь идет о покупке или продаже компании, это может быть денежное выражение стоимости бренда. Если же имеется в виду капитализация бренда, то рассчитать ее намного сложнее. Английская компания Interbrand специализируется на расчете капитализации бренда на основе ряда количественных переменных. Этот метод, в упрощенной форме, используется американским журналом *Financial World*. Каждый год он публикует таблицу Лиги наиболее ценных брендов. Однако здесь мы не будем входить в тонкости расчетов капитализации брендов, поскольку задача книги - выявить те эмоциональные ценности,

которые и играют решающую роль в создании правильной позиции брэнда на рынке.

Обычно стоимость брэнда рассчитывают на базе таких качественных параметров, как знание, предпочтение, доля рынка и уровень дистрибуции. Но роль физических характеристик товара в определении позиции брэнда на рынке постоянно уменьшается, поэтому необходимо ввести новые критерии. В первую очередь, это эмоциональные, нематериальные стороны брэнда. Как показано на Рисунке 3.1, необходимо добавить эмоциональные ценности к традиционным функциональным, чтобы определить позицию брэнда на рынке. Всем известны брэнды, обладающие высоким узнаванием и предпочтением и не обеспечившие ни роста продаж, ни увеличения рыночного сектора - того, что должно

Рисунок 3.1. Взаимодействие между количественными и качественными ценностями



Зачастую при построении брэнда используются только качественные ценности. Но только взаимодействие качественных и количественных ценностей образует необходимый для создания брэнда синтез.

Качественные и количественные ценности действуют сообща в виртуальном партнерстве, определяющем позицию бренда.

было бы последовать. Конечно, причиной может служить преклонный возраст продукта или недостаток качества, но зачастую дело совсем в другом. Поэтому стоит поискать новые переменные, определяющие положение бренда на рынке.

Рисунок 3.1 иллюстрирует, как взаимодействие количественных и качественных ценностей может определить позицию бренда. Все количественные переменные измеримы и повсеместно признаны. Но с качественными переменными, не поддающимися математическим расчетам, работают немногие. Разработка понятного и рационального УТП (уникальное торговое предложение) для бренда - довольно редкое явление. Возьмем Coca-Cola. Едва ли то, что Coca-Cola утоляет жажду, может объяснить ее феноменальный успех. Действительный ответ заключается в ЭТП (эмоциональном торговом предложении) Coca-Cola, которое ассоциирует этот напиток с американским стилем жизни и привычками счастливых людей. Компания Coca-Cola создала эмоциональную вселенную, доступную людям во всем мире, и это, конечно, не случайность. Не стоит забывать, что они упорно работают и с дистрибуцией, количественным параметром. Coca-Cola всегда под рукой, в каком бы уголке земного шара вы ни оказались, и это выразительно доказывает, что Coca-Cola (как бренд) является естественной частью современной жизни.

Качественные и количественные ценности действуют сообща в виртуальном партнерстве, определяющем позицию бренда. Поэтому побеждают в борьбе за рыночную долю те компании, в которых понимают, как оптимизировать количественные и качественные ценности своих конкретных брендов.

В ряде глобальных компаний, чтобы успешно продавать много различных товаров под одним брендом, научились использовать знания. Virgin и Ralph Lauren - хорошие тому примеры. Но в некоторых фирмах все свалили в кучу, попробовав использовать имя компании для целого набора различных продуктов, забывая, что для покупателей решающей является позиция бренда. Бренд размывается, если слишком перегружен.

Высокая вовлеченность - ключ к стоимости бренда

В связи с рассмотрением качественных ценностей бренда имеет смысл обратить внимание на проблему вовлеченности покупателя. Покупатели могут знать бренд и до определенной степени отдавать

Рисунок 3.2. Сетка вовлеченности, разработанная рекламным агентством Foote, Cone & Belding



Рекламное агентство Foote, Cone & Belding разработало модель, которая сочетает вовлеченность со степенью когнитивного/рационального (мысли) (против аффективного/эмоционального (чувства) поведения в процессе принятия решения о покупке. Модель FCB хороша, но она не учитывает вовлеченность относительно отдельного брэнда.
 Источник: William L. Wilkie. Поведение потребителя. 2-е издание, 1990.

ему предпочтение, но насколько они в нем заинтересованы на самом деле? Это можно определить при помощи шкалы высокой/низкой вовлеченности. Высшая степень вовлеченности для брэнда - когда покупатели понимают его как религию. Они вовлечены в брэнд, когда он воспринимается естественно, как нечто само собой разумеющееся, то есть, когда ему невозможно сопротивляться. Брэнды могут обладать многими уровнями стоимости, но окончательный судья - всегда потребитель. В такой интерпретации уровни отражают влияние брэнда. Высокая степень вовлеченности - ключ к сильной позиции брэнда, и она должна составлять часть любого расчета капитализации.

Нет ничего нового в необходимости вовлечь покупателя в брэнд, чтобы создать длительное предпочтение, то есть ценность. Рекламное агентство Foote, Cone & Belding сделало это с помощью модели, которая разделила различные товары по

уровню вовлеченности (Рисунок 3.2). Они использовали эту концепцию в маркетинге своих продуктов.

В принципе, все что угодно можно сделать товаром с высокой степенью вовлеченности, если поставить себе такую цель и иметь достаточно денег в банке.

Модель FCB использовалась для изучения вовлеченности потребителей относительно ряда обычных потребительских товаров. Рис, мука и картошка - примеры продуктов с низким уровнем вовлеченности, повысить который, как ранее считалось, невозможно. Однако это было неоднократно опровергнуто, достаточно упомянуть рис Uncle Ben's. В принципе, все что угодно можно сделать товаром с высокой степенью вовлеченности, если поставить себе такую цель и иметь достаточно денег в банке.

Высокая степень вовлеченности - это пароль в будущее. Чем больше покупателей вовлечены в бренд, тем сильнее его положение на рынке и тем выше его стоимость. Но большая стоимость не

Рисунок 3.3. Уровни вовлеченности относительно бренда



Нужно рассматривать вовлеченность относительно отдельных брендов, а не относительно разных категорий товаров. В принципе, можно создать бренды с высоким уровнем вовлеченности для любых товарных категорий. Наивысший уровень вовлеченности достигается тогда, когда покупатели возводят бренд в ранг бренд-религии.

появляется ниоткуда. Ее надо создавать. Непременное условие - постоянные усилия со стороны компании. Будь то в форме диалога с покупателями об их нуждах, либо, и в наименьшей степени, в целенаправленной работе по вовлечению клиентов в брэнд.

Если модель FCB начинается с категорий продуктов, то модель на Рисунке 3.3 начинается с брэндов. Здесь брэнды сгруппированы по различным уровням вовлеченности, начиная с продуктового брэнда с низким уровнем вовлеченности и заканчивая брэнд-религией. Далее следуют описания: продукта, брэнд-концепции, корпоративной концепции, брэнд-культуры и брэнд-религии.

Неважно, насколько сильны ценности брэнда, по мнению производителя, только чувства покупателя, связанные с этим брэндом, определяют, быть ли ему успешным. А будут ли покупатели из разных сегментов понимать брэнд по-разному? Конечно, будут, и этот факт следует принять во внимание.

Как показано на Рисунке 3.4, на разных уровнях разные сегменты покупателей могут быть легко вовлечены в один и тот же брэнд. Одни могут чувствовать сильную привлекательность ценностей брэнда. Другие - быть к ним безразличными, или даже отрицательно настроенными, что делает их значительно менее вовлеченными. Интересно, как покупатели распределены по уровням вовлеченности. Ведь они-то (уровни вовлеченности) и говорят о силе брэнда. Чтобы работать с брэндом оптимально, необходимо точно знать, как распределены покупатели вдоль оси вовлеченности - и почему.

Чем больше вовлечены покупатели, тем больше, как правило, они готовы платить за брэнд. Когда Colgate-Palmolive продвигает целый ряд зубных паст Colgate по разным ценам, это делается как раз для того, чтобы охватить покупателей, относящихся к разным уровням вовлеченности. Наиболее вовлеченные готовы платить за лучший вариант сравнительно высокую цену, но далеко не большинство. Поэтому для менее вовлеченных компания производит обычную, более дешевую зубную пасту.

На Рисунке 3.4 показан воображаемый пример, в котором 10% целевой группы вовлечены на уровне брэнд-религии, 15% - на уровне брэнд-культуры, 20% - на уровне корпоративной концепции, 25% - на уровне брэнд-концепции и 30% - на уровне продукта.

Этот пример иллюстрирует, как важно знать, сколько покупателей целевой группы брэнд действительно удерживает, и что

Будут ли покупатели из разных сегментов понимать брэнд по-разному? Конечно, будут, и этот факт следует принять во внимание.

Рисунок 3.4. Разные уровни вовлеченности покупателей в один и тот же бренд

Покупатели из разных сегментов будут понимать один и тот же бренд по-разному и потому будут вовлечены в него в разной степени. Для некоторых покупателей бренд является всего лишь продуктом. Для других он – бренд-концепция, бренд-культура или бренд-религия. Основная задача брендинга – подтолкнуть как можно больше покупателей как можно выше по иерархии вовлеченности.



проводятся исследования с целью оценить происходящее на рынках отдельных стран. Эти исследования должны основываться на реальном положении дел: насколько сильно воздействие бренда на покупателей, и какой они видят его позицию. Успех будет зависеть от эффективной системы контроля и мониторинга рынка. Только с такими данными компания сможет выработать верную стратегию (и тактику).

Позиции бренда

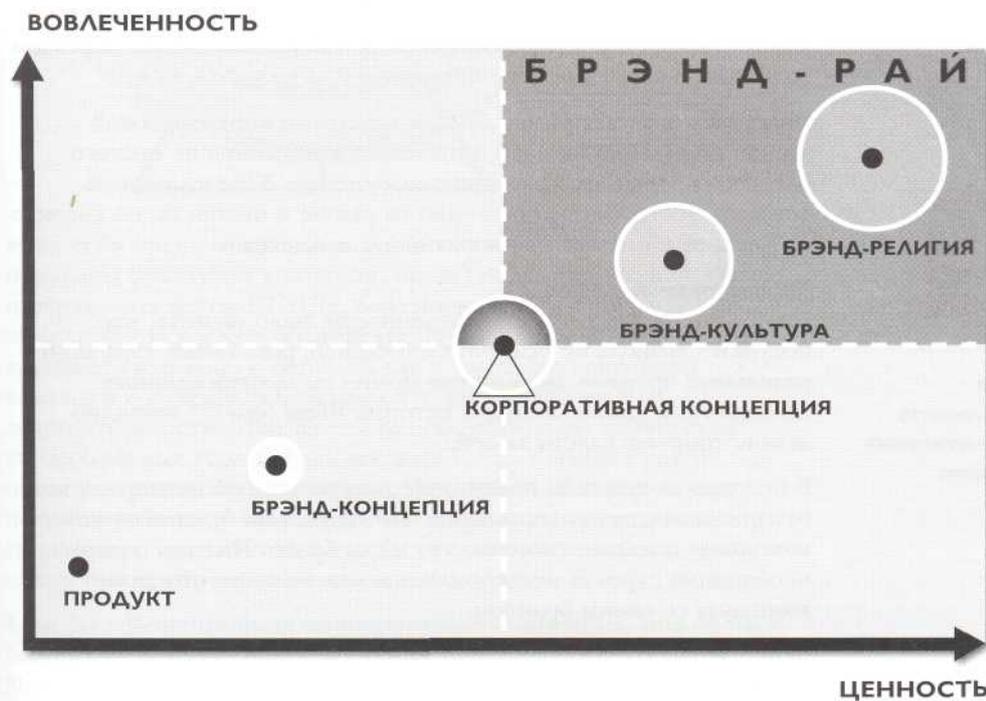
Если что-то и играет решающую роль в компании, то это позиция бренда. На Рисунке 3.5 представлена система координат, в которой работает корпорация. Разные позиции бренда рассматриваются здесь относительно друг друга. Позиция бренда

не статична. На рисунке дана модель развития брендов, где предельной позицией является восприятие бренда целевой аудиторией как бренд-религии. Достижение этой ступени предполагает оптимизацию и количественных, и качественных ценностей. Каждый бренд, ставший религией, прошел несколько стадий. Рассмотрим каждую в отдельности.

Продукт

Нижней позицией бренда является продукт. У товара есть название, но он не обладает никакой добавочной ценностью. Здесь учитывается (и продается) только функциональное качество. Типичным примером может быть "продукт общего

Рисунок 3.5. Модель бренд-религии



Только когда товар обладает добавочной ценностью, вовлекаются покупатели и создаются сильные бренды. Важность исходного продукта – это константа (она показана на рисунке в виде черного ядра). Но именно окружение определяет бренд. Последовательная корпоративная концепция необходима для достижения более высоких уровней вовлеченности, соединяющей бренд и компанию.

типа"*, но стоит отметить, что и брендированные товары могут быть лишены особых ценностей.

Бренд-концепция

Следующей идет бренд-концепция, здесь уже подключается определенная эмоциональная ценность. Брендинг становится ключом для создания и поддержания конкурентного преимущества. Даже традиционные товары можно продвигать с помощью эмоциональных ценностей. Бананы Chiquita, Nutrasweet и Intel - предметы интенсивного потребительского маркетинга, нацеленного на создание бренда.

Intel начала свои усилия по брендингу в 1991 с целью добиться лояльности потребителей в той сфере бизнеса, где продукты сменяются несколько раз в год. Intel стала сотрудничать с разными производителями ПК, печатавшими логотип Intel Inside** в своей рекламе. Эффект превзошел ожидания. Через два года Intel знали более 80% покупателей, а до того - 22%.

Benetton - другой пример бренда с сильной маркетинговой концепцией. Покупателей привлекает в магазины не столько одежда, сколько бренд-концепция Benetton. Удалось создать вовлеченность, четкую позицию на рынке и ценность, но кое-чего не хватает, а именно: корпоративной концепции.

Корпоративная концепция

Чтобы подняться по оси вовлеченности, надо уяснить, что покупки - отнюдь не результат случайных рекламных кампаний отдельных брендов. Всемирные протесты против ядерных испытаний в Тихом океане и история Brent Spar*** наглядно демонстрируют власть людей.

В будущем покупатели пойдут еще дальше в своей поддержке или отторжении отдельных товаров. Пожалуй, они будут покупать компанию в той же степени, что и сам бренд. Именно поэтому необходима строгая последовательность во всем, что делает компания со своим брендом.

Benetton - это сильная бренд-концепция. Надолго ли? Компания

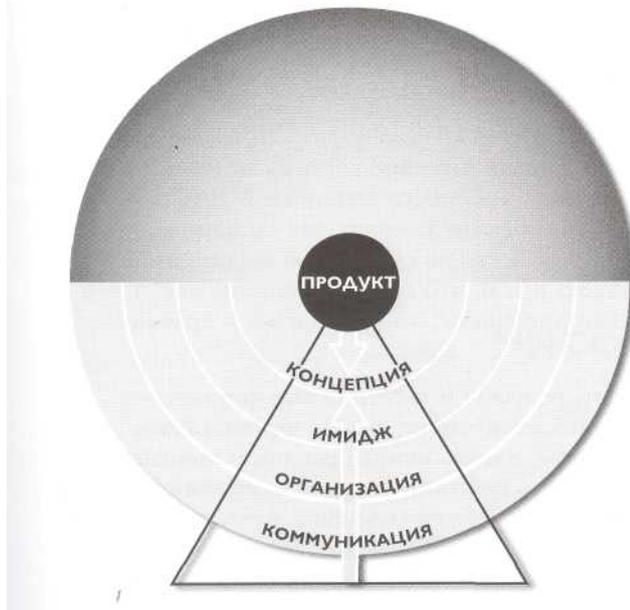
Необходима последовательность во всем, что компания делает со своим брендом.

* generic - обычно "товарная категория".

** Интел внутри.

*** Brent Spar affair - в 1995 году компания Shell планировала избавиться от неиспользуемого нефтехранилища Brent Spar в Северном море. Кампания Greenpeace была направлена на отмену этого решения.

Рисунок 3.6. Корпоративная концепция



Чтобы укрепить разные бренды, нужно связать их корпоративной концепцией, которая представляет собой неразрывное единство товара, концепции, имиджа, организации и коммуникации.

ведет себя очень непоследовательно. Знаменитая (многие скажут, печально) рекламная кампания, представляющая графические изображения жертв СПИДа, беженцев, детский труд и забрызганную кровью боснийскую футболку, немедленно вызывает симпатию к Benetton как к социально активной компании с надежным имиджем. Но такова ли она в действительности? Или на самом деле ее больше интересуют автомобильные гонки? Ведь все знают, что Benetton тратит огромные деньги на спонсорство Формулы 1. В таком случае покупатели "носят" компанию, чье сочувствие пострадавшим от социальных бед - пустой блеф. Если слово расходится с делом, то никакой потребитель не вовлечется, по крайней мере, надолго.

Если бы у Benetton была корпоративная концепция, можно было бы связать компанию и бренд в единый блок. Тогда, подобно Body Shop Аниты Роддик, Benetton смогла бы участвовать в решении проблем людей, которых она использовала для рекламы, и начать со своими покупателями искренний диалог.

Корпоративная концепция необходима, если компания хочет снизить риск разоблачений, касающихся неэтичного образа

Если слово расходится с делом, то никакой потребитель не вовлечется, по крайней мере, надолго.

действий, в средствах массовой информации. Руководству следует быть бдительным и не допускать расхождений между тем, что компания провозглашает, и тем, что она делает. Только зная реальное положение дел, компании могут осуществлять эффективное взаимодействие, направленное на повышение статуса брэнда.

Недостаточно просто принять решение достичь высот корпоративной концепции. Требуются действия. В 1980-е считалось, что компании могут мгновенно, как по мановению волшебной палочки, произвести на свет новую корпоративную идентичность. Проблема в том, что для большинства эта "новая корпоративная индивидуальность" оказалась пустой тратой времени.

Командам управленцев, решавшим ввести новые фирменные бланки, не хватало понимания, что не дизайн деловых бумаг реально продает продукты, а связь между брэндом и компанией. Многие компании пытались репозиционироваться таким образом, но логотип и дизайн сами по себе не способны этому помочь. Для нового имиджа нужна прочная основа, и все подразделения компании должны охотно идти в одном направлении.

Корпоративная концепция - это выражение глубоких и надежных взаимоотношений между покупателями, компанией и брэндом. Достижение этого - нелегкий труд. Когда корпоративная концепция функционирует в полной мере, действительно, можно создать сильные ценности брэнда и подняться выше по оси вовлеченности.

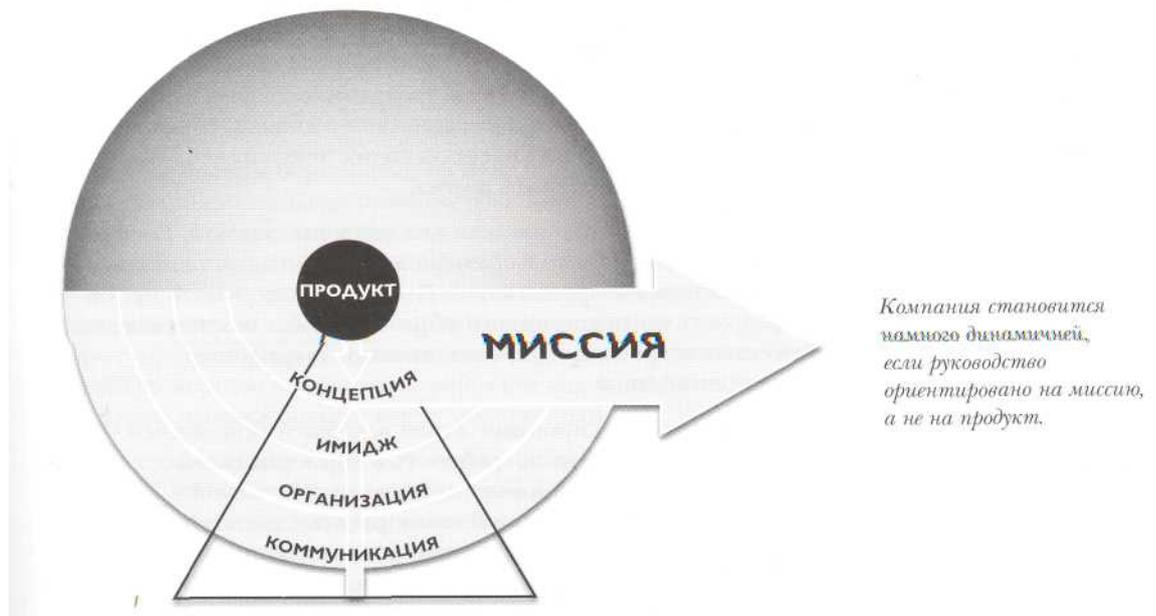
Только естественный, гармоничный брэнд воспринимается как идущий от компании со своей душой и философией, с которыми можно объединиться, либо отмежеваться от них. Эти элементы неразрывно связаны и захватывают все рынки.

Рассмотрим автомобильную индустрию. В ней качественные и эмоциональные ценности так сильны, что у компаний не возникает никаких проблем при замене моделей. Еще быстрее это происходит в индустрии моды. Время жизни товара здесь крайне мало, и как следствие, зависимость от внутренней силы брэнда еще больше.

Если компания еще не действует на основе корпоративной концепции, возможно, ей стоит ее создать. И с этой целью проанализировать свои сильные и слабые стороны. Весьма важно узнать мнение покупателей до того, как сделан окончательный выбор корпоративной концепции. Будущий

Только естественный, гармоничный брэнд воспринимается как идущий от компании, у которой есть душа.

Рисунок 3.7. Корпоративная концепция, управляемая миссией



*Компания становится
намного динамичней,
если руководство
ориентировано на миссию,
а не на продукт.*

Имидж как выражение выбранной концепции направлен на то, чтобы у покупателя складывалось четкое представление о компании. Затем организация должна быть приведена в соответствие с концепцией, как это было сделано в SAS. Чтобы в полной мере стать "Авиалинией для бизнесменов", как было заявлено в рекламе, SAS пришлось сместить фокус и всецело перестроиться на интересы клиентов, то есть превратиться в организацию по предоставлению услуг.

Корпоративная концепция не остается неизменной. Она влечет за собой активное взаимодействие рынка и высшего руководства. Продукт на Рисунке 3.6 может быть заменен формулой, выражающей миссию компании. Теперь у нас есть модель, с помощью которой легче управлять.

Короткие жизненные циклы продуктов в еще большей степени требуют живой связи между компанией и покупателями. Они зависят друг от друга; кроме того, осознанная и четко сформулированная миссия способна остановить центробежные силы, грозящие подразделениям, и настроить их на общее дело.

Именно
последовательные
бренды вовлекают и
завоевывают
потребителя, а
следовательно, и
позицию на рынке.

*Бренд-культура
является выражением
позиции бренда, при
которой он
воспринимается как
эквивалент
определенной функции
или продукта.*

Другого пути вперед нет. Как показано на Рисунке 3.7, постоянное взаимодействие между покупателями и высшим руководством компании вносит в корпоративную концепцию динамизм и делает ее совершенным инструментом управления. И конечно, здесь все дело в руководстве и его готовности превратить финансово ориентированную организацию в духовно направляемую и серьезно настроенную на интересы своих покупателей. Такая корпорация будет опережать других.

Создание миссии - стоящее дело для топ-менеджмента. Речь идет о полководцах, а не бухгалтерях. Большие компании целиком зависят от единства организации. Кто-то должен указать путь и преобразовать компанию таким образом, чтобы покупатели повсеместно встречали одно-единственное выражение корпоративного лица.

Действительно, фокусирование стало всеобщей тенденцией - в подтверждение тому, что потребность в корпоративной концепции пробила себе дорогу и стала настоящей. Вспомогательные бренды и компании распродают, чтобы корпорация сосредоточила все свои силы исключительно на объединении своего основного бизнеса в одно целое. Большим мульти-брендам и брендам-компаниям не хватает синергии, отдельные бренды утрачивают при этом доверие к себе. Только последовательные бренды вовлекают и завоевывают потребителей, а следовательно, и позицию на рынке. Когда компания обретает единство, вся сила которого направлена на осуществление миссии, появляется дополнительная энергия для подъема бренда на уровень бренд-культуры в определенной товарной категории.

Бренд-культура

Выработав сильную и надежную корпоративную концепцию, можно обратить взор на следующий уровень в модели - бренд-культуру. Он означает, что бренд достиг такой сильной позиции, что в восприятии покупателей становится равен продукту, который представляет.

Для миллионов людей Kellogg's означает здоровый завтрак. Kellogg's сидит прямо там, за столом культуры завтраков. Он не просто конкурирует с другими брендами готовых сухих завтраков, но и с другими продуктами для завтрака. Еще один пример - Colgate. Colgate на самом деле больше, чем зубная паста. Это душа гигиены зубов.

Несомненно, брэнд-культура дает очень сильную позицию на рынке. Она обеспечивает высокие прибыли и служит барьером при входе для других. Так как не все покупатели одинаково вовлечены, брэнд не может быть брэнд-культурой для всех. Но поскольку Kellogg's - брэнд-культура своей основной целевой аудитории, это привлекает и новых покупателей.

Все брэнд-культуры берут начало в нуждах покупателей. Так или иначе, они поднялись над уровнем обычного продукта и концепции. Значит, они добавили к своим идеям содержание, делающее их продукцию более надежной, чем другие товары в категории. Конкуренты могут обладать более содержательным знанием и лучшим качеством продукта, но это играет второстепенную роль по сравнению с мнением покупателя. То, насколько хорошо компании поработали над созданием надежного имиджа брэнда, имеет абсолютный вес.

Colgate тесно связана со стоматологией и постоянно разрабатывает новые продукты, чтобы наши зубы были белее белого. McDonald's для многих является определением фаст-фуда (быстрого питания). Корпорация прилагает массу усилий для создания единого образа самой себя, выпуская неизменный продукт, качество которого никогда не меняется. Она добилась столь значительного успеха, что со временем давление экспертов по питанию ослабло. На рынке компьютеров Microsoft победила в битве культур и отобрала пальму

Конкуренты могут обладать более содержательным знанием и лучшим качеством продукта, но это играет второстепенную роль по сравнению с мнением покупателя.

Рисунок 3.8. Битва культур



Битва между брэндами – это битва культур. Вначале существует сильное противостояние по отношению к новому брэнду, но при правильном подходе брэнд победит.

первенства у IBM. Microsoft может приравнять свое программное обеспечение к "компьютерной культуре", оповещая рынок о новых разработках в будущем.

Будучи всего лишь прохладительным напитком, Coca-Cola практически является синонимом американской культуры, и этот образ покорила весь мир, так же, как Disney прочно монополизировала "семейные ценности". В Disneyland главная целевая аудитория - дети - принимает во всем непосредственное участие и может видеть, как оживает сказка. Некоторые компании достигли благодаря брэнд-культуре такого успеха, что подняли свои брэнды до уровня религии.

Большинство брэнд-культур - это длительные отношения, проявляющиеся в постоянном воздействии на покупателя, так что брэнд становится неотъемлемой частью повседневной жизни.

Это подразумевает широкое использование маркетинговых ресурсов. Брэнд-культуры требуют постоянного маркетинга. Интересно, что мега-брэнды всегда остаются частью своих культур, независимо от стран, на рынки которых выходят, даже если неизбежно столкновение между культурами стран и брэнд-культурой.

Рисунок 3.8 показывает, что когда корпорация выходит на новую территорию, столкновение культур происходит всегда. В краткосрочной перспективе может показаться, что правильнее приспособиться к культуре страны, но в долгосрочной перспективе это только повредит компании.

Брэнд становится для покупателей необходимостью, чем-то вроде веры. Они клянутся им.

Брэнд-религия

Высшей позицией, которую может достичь брэнд, является позиция брэнд-религии для целевой группы. Переход от брэнд-культуры к брэнд-религии почти неуловим, но брэнд-религия - это расширенная, особенно сильная брэнд-культура. Брэнд становится для покупателя необходимостью, чем-то вроде веры. Они клянутся им и оказывают сильное сопротивление другим брэндам в категориях, где есть их брэнд-религия.

Брэнд становится настолько "больше" обычного продукта, что дает покупателю и оптимальное решение, и предельную самооценку. Эта вершина означает, что оптимизированы и количественные, и качественные характеристики, а это чертовски сложная задача. Но в результате на пути к брэнд-религии создается стоимость глобального масштаба. Теперь компания может продавать любые

товары под одним общим зонтом до тех пор, пока эти товары связаны с религией. The Body Shop это понимает. Сеть магазинов продает религию, основанную на натуральных составляющих и заботе об окружающей среде, преобразованную в товары с высоким этическим содержанием. Компания подчеркивает свое неприятие экспериментов на животных и свою солидарность с преобразованиями в странах Третьего мира.

Брэнд-религия The Body Shop позволяет ей продавать множество различных продуктов индивидуального ухода*, потому что покупатели приобретают отношение, а не сами продукты. Преимущество столь сильной позиции брэнда в том, что компания получает исключительно лояльных покупателей. И The Body Shop приобретает их на своей территории, потому что сама контролирует религию. В такой ситуации конкурентам сложно добраться до людей, верящих в The Body Shop, потому что они довольно равнодушны к обычным соотношениям качества и цены.

Брэнд-религия естественно входит в пределы большой компании с большими ресурсами. Coca-Cola - одна из таких компаний. Если нужны доказательства ее важности для верующих в нее, можно вспомнить ужасную реакцию на изменение легендарного вкуса в сторону Pepsi в 1985. Святотатство!

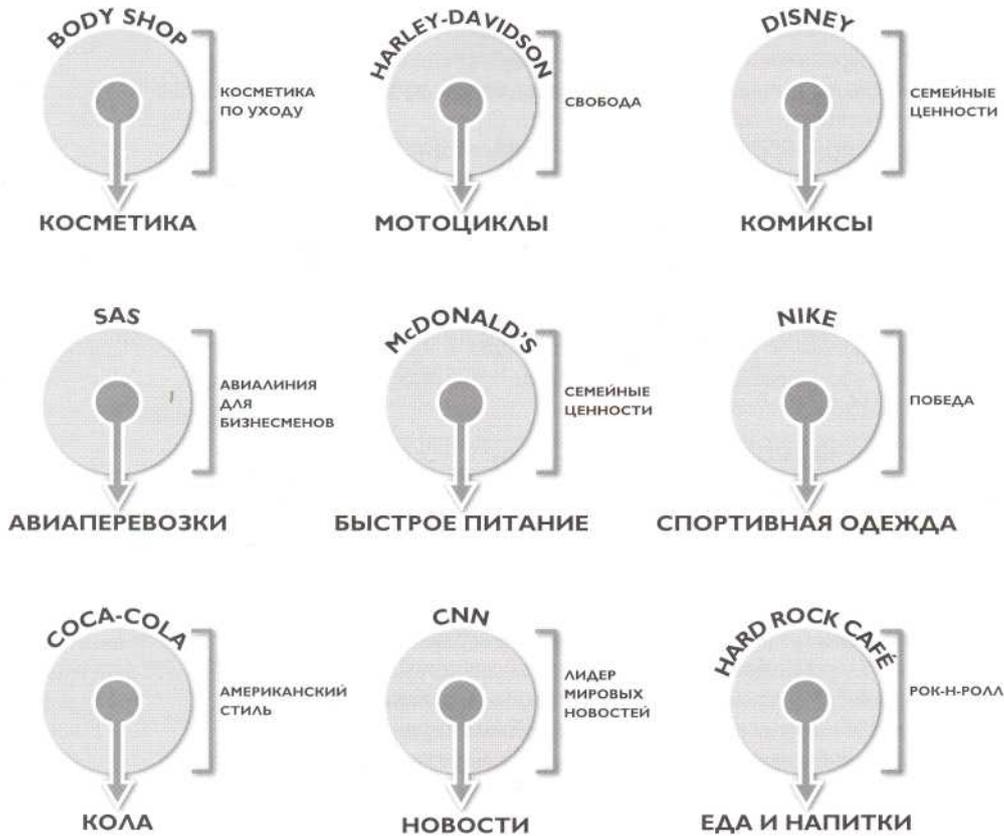
Coca-Cola несомненно искала новый вкус, но при этом упустила из виду, что не все ценности можно "попробовать". Большинство из них можно только принять или не принять. Через несколько месяцев напиток со старым вкусом был возвращен на рынок под именем Coca-Cola Classic. Нельзя вот так просто менять брэнд-религию. Но поскольку Coca-Cola Company продолжает транслировать свою брэнд-религию, она получает все более мощную опору. Каждый божий день новые "верующие" встают на сторону Coca-Cola. Верующие, которые помогают отбиваться от конкурентов и побеждать в битве культур. А благодаря спонсорству и коммуникациям Coca-Cola стала неотъемлемой частью всемирной молодежной культуры.

Вот так компания по производству прохладительных напитков убедительно создает мощнейший "брэнд всех прохладительных напитков". Как было сказано в первой главе, Harley-Davidson является другим превосходным примером брэнд-религии. Harley-Davidson - это сам Мотоцикл, потому что он намного

* personal care.

больше, чем мотоцикл. Harley-Davidson - это религия, превозносящая "свободу". Рисунок 3.9. показывает ряд брэнд-религий: обратите внимание, что всегда существует большая разница между исходным продуктом и тем, что продается на самом деле.

Рисунок 3.9. Брэнд-религии



Сам по себе исходный продукт составляет лишь малую часть брэнда, созданного из ряда материальных и нематериальных выгод и ассоциаций. На рисунке показано различие между исходным ядром брэнда и всем брэндом на примере ряда широко известных товаров. Например, исходный продукт Harley-Davidson – это мотоцикл; но брэнд Harley-Davidson ассоциируется с чем-то большим – самой “свободой”. Именно эта ассоциация придает брэнду его огромную ценность.

Брэнд-религии создаются в ходе глубоких размышлений

Брэнд-религии создаются в ходе глубоких размышлений и при наличии больших идей. Это то, что в действительности приобретают покупатели. Чтобы сознательно работать на сильную позицию брэнда, нужно создать миссию компании, простирающуюся за пределы самого товара. Лестница, ведущая к брэнд-религии, идет через последовательную корпоративную концепцию, которая, в свою очередь, требует, чтобы определенной миссией обладал сам брэнд. Для интернациональных компаний важно, чтобы миссия была ориентирована на международные рынки и уходила корнями во взаимодействие между покупателями и компанией.

Миссия - это структура, которая обеспечивает динамичное развитие брэнда. Если не заикливаться только на качестве товара, а стремиться к тому, чтобы он стал выражением (сопровождением) миссии компании, на выработке которой и следует сосредоточиться, тщательно выбирая соответствующие ценности, то они, в свою очередь, обогатят и сам брэнд. Замена товарного определения продукта на ценностное приводит к тому, что миссия брэнда начинает контролировать компанию. После этого главной задачей становится собрать все вокруг брэнда и побудить компанию следовать миссии. McDonald's может сказать, что хочет быть лучшим семейным рестораном, что возможно, если она контролирует всю организацию: выстраивает маркетинговую стратегию и рестораны; обучает персонал, как предоставлять неизменный продукт; и самое главное, вызывает привычное-знакомое-одинаковое впечатление - каждый раз. Другими словами, должны быть выработаны условия для формирования религии на каждом отдельном рынке. Что это означает? Это означает, что менеджерам пора думать по-новому, потому что компания с брэнд-религией управляема ценностями, а не товарными характеристиками и объемами продаж. Чтобы достичь предельной позиции брэнд-религии, компании нужна корпоративная религия.

Следующая история - о компании SAS, и на ее примере - об идеях, лежащих в основе корпоративной концепции, являющейся отправной точкой построения брэнда.

Авиакомпания для бизнесменов



Ян Карлзон
гиган
корт
бизнесменов.

ним SAS к
Он сделал это с помощью
и, основанной на нуждах

SAS (Scandinavian Airlines System) принадлежит (уникальное явление среди мировых авиакомпаний) трем странам. Корпорация была основана в 1946 как консорциум, объединивший национальные компании авиаперевозок Швеции (ABA), Норвегии (DNL) и Дании (DDL). Акции были в равных долях поделены между частными акционерами и тремя государствами, из которых 3/7 владеет Швеция, а Дания и Норвегия владеют по 2/7 акций каждая. За всю историю SAS нет ничего сравнимого с состоянием корпорации в тот момент, когда швед Ян Карлзон возглавил подразделение полетов. Карлзон пришел из Liljenflyg, которую он превратил в авиакомпанию с имиджем низких цен, и в которой стал одним из четверых административных менеджеров под общим руководством Карла-Олофа Мункбьерга. За два года до его прихода в SAS компания ускоренно шла к краху, после 17 прибыльных лет. Более того, в компании было полно неудовлетворенных покупателей и немотивированных работников. Что-то необходимо было менять. Вместе с другими ответственными сотрудниками Карлзон начал анализировать ситуацию. Результатом стала выработка стратегии, сфокусированной на росте прибыли.

SAS должна была направить свои усилия на обслуживание деловых путешественников - тех, кто может себе позволить платить больше за свои билеты. В марте 1981 концепция "Авиакомпания для бизнесменов" была представлена на совете директоров. Вскоре совет директоров предложил Карлзону возглавить SAS. Он согласился.

Новая концепция

Ян Карлзон понимал, что необходима какая-то дополнительная ценность, помимо имевших отношение непосредственно к транспорту. С концепцией, сфокусированной на нуждах бизнесменов, можно было начать. Цель - сделать SAS "лучшей авиакомпанией для бизнесменов, которые часто путешествуют". Задача - привести компанию в соответствие с этой идеей. Было исследовано все, что

Корпоративная концепция SAS



Ян Карлзон создал удивительную корпоративную концепцию, объединяющую все элементы. Отправной точкой была идея "Авиалиния для бизнесменов", которая определила ряд требований к продукту. Появились более быстрые, маленькие самолеты. Стало больше отправок, точность в расписании полетов и пунктуальность достигла необычайной высоты. Имидж был прозрачен. Вся организация SAS была полна решимости сделать что-то большее для путешествующих бизнесменов. Комнаты отдыха Euro-Class в аэропортах были лишь одним из образцов сервиса. Организация стала предоставлять самое лучшее обслуживание. Персонал службы регистрации получил новую униформу, дизайн которой разработал Кельвин Кляйн. "Новые" SAS преподносились с помощью стильной рекламы, четко сфокусированной на нуждах бизнесменов, но важнейшими коммуникациями Карлзон занимался лично. Пресса его обожала, а он был более чем готов вести себя, как свой личный PR отдел!

может служить делу предоставления самого приятного путешествия бизнесмену.

Приоритетными стали частота отправлений и пунктуальность. Это требовало проведения ряда огромных организационных мероприятий, которые поначалу были отвергнуты, но дальнейшее изучение проблемы показало, что они возможны.

Было крайне важно, чтобы каждый видел значимость перемен, поэтому было разработано руководство, в котором в деталях объяснялись их причины. Карлзон развил концепцию до корпоративной религии, которая включала в себя маркетинг, имидж, сервис, персонал, рейсы, отправления и гораздо большее. Если бы концепция была создана маркетинговым отделом и управлялась как рекламная кампания, она никогда бы не привела к такому грандиозному успеху.

Для покупателя было важно понять, что SAS серьезно подходит к решению поставленной задачи, и все начинания компании по созданию более приятного путешествия для бизнесмена последовательны и целенаправлены. SAS стала больше, чем брэнд -это была целостная компания с единым мировоззрением.



Битва века

Карлзон издал книгу и распорядился раздать маленькие красные томички всем сотрудникам. Книжка была написана в свободном стиле, понятном каждому. В SAS никто не сомневался в правильности стратегии, которой они следовали.

Харизматичный Карлзон

Харизма и магнетизм Яна Карлзона сыграли большую роль в успешном развитии корпорации. Религия пропагандировалась вовне и проповедовалась внутри организации сильным духовным руководством. Успех превзошел все ожидания: была создана культура компании, основанная на лучшем сервисе для деловых людей. Сотрудников посылали на учебные курсы по обаянию, внедрялись новые методы менеджмента.

Наглядно демонстрировалось, что SAS действительно отвечала за свои слова о лучшем сервисе. Ян Карлзон общался со своей организацией через средства массовой информации, подобно Биллу Гейтсу из Microsoft. Это было сильным ходом, потому что когда новая управленческая теория цитировалась в СМИ, это повышало всеобщую веру в ее обоснованность.

Авиалиния года

Стратегия сработала. Маленькие самолеты, которые летали чаще — и вовремя — плюс ощутимо улучшенный сервис. Ответом SAS на бизнес-



класс стал EuroClass, бренд сам по себе, и он предлагался каждому, кто оплатил полную стоимость билета. Вместо того, чтобы сооружать специальные отсеки для пассажиров EuroClass, все самолеты SAS были снабжены подвижной занавеской, разделявшей два класса пассажиров.

Она оказалась очень удобной и в результате была скопирована. Вскоре SAS стала "стратосферной" во всех смыслах. Уже в 1982 году SAS - самая пунктуальная авиалиния в Европе. Эту позицию корпорация сохраняла в течение 9 последующих лет. В 1985 они впервые преодолели отметку в £100 млн прибыли. Выдающимся событием была награда "Американская авиалиния года" в 1984. Сравнительно незначительный приз, который вручался журналом *Air Transport World*, не был чем-то, привлекавшим особое внимание. Когда Swissair получила его в предыдущем году, лишь несколько газет отметили этот факт. Это было мерой воспринимаемой ценности приза. Карлзон не удовлетворился этим. Окруженный толпой журналистов, он поехал в Нью-Йорк и получил награду. После этого он организовал празднование по поводу вручения на одной из эксклюзивных дискотек Нью-Йорка. Вся эта история была превращена в грандиозное PR-шоу, демонстрирующее корпорацию и ее успех. Такое получение награды - типичный для Карлзона способ продвижения корпорации.

Энтузиазм было не остановить, когда Карлзон устраивал праздники со своими

ZttZ^uZL
" ^ ^

справа - руководитель норвежского отделения

Хелге Линдберх.

Даже внутри организации объем позитивного PR, который Карлзон умудрялся выдавливать из СМИ, был поразителен. Кульминационным моментом стала пресс-конференция, на которой он показал чайную ложку, складывающуюся пополам, чтобы поместиться в кружке пассажира SAS.

Суматоха в ангарах

Быть причастным к успеху всегда весело, но у сотрудников SAS было состояние, близкое к эйфории. Особенно сильно это проявилось на колоссальной вечеринке, которую Карлзон и персонал организовали друг для друга - не забыв, конечно, о прессе.

Празднования проводились в полную силу в ангарах в Осло, Стокгольме и Копенгагене. Это была всем вечеринкам вечеринка, а Карлзон был мастером церемоний. В один момент он даже солировал на гитаре с ведущей датской рок-группой, приглашенной на мероприятие. Все были увлечены. Это была корпоративная религия в полном смысле, Карлзон смог заразить этой корпоративной религией и покупателей, так что за короткое время SAS стала для деловых людей убедительной брэнд-культурой. Успех порождает успех. Бизнесменам нравятся победители. Это усиливало позицию в целевой группе SAS, и религия компании скоро стала их религией. Если вы настоящий бизнесмен, вы летаете SAS.

Карлзон смог заразить этой корпоративной религией и покупателей, так что за короткое время SAS стала для деловых людей убедительной брэнд-культурой.

Религия была результатом поразительной вовлеченности руководства компании, то есть духовного менеджмента. Это показывает, насколько эффективно можно управлять компанией и вести ее в правильном направлении, если вы ходите со своих лучших карт.

Аварийная посадка

Долгое время для Яна Карлзона и SAS все шло хорошо. Но в конце концов ситуация стала меняться. Стало сложнее сохранять фокус на сервисе, отчасти из-за того, что амбиции SAS съели ресурсы компании. К тому времени SAS обслуживала деловых людей по принципу "от двери до двери", включая отели и ассоциации кредитных карт (Diners Club вошла в группу SAS в 1986).

Амбиции Карлзона выражались и в другом. К началу 1980-х он уже пришел к идее, что либерализация перевозок приведет к радикальным изменениям на европейском рынке. Карлзон придерживался мнения, что это будет аналогично развитию в США, где только самые рентабельные авиалинии пережили переход к

свободной конкуренции. Карлзон следовал видению SAS, состоящему в том, чтобы быть "Одной из пяти в 1995" - одной из пяти главных авиакомпаний, которые останутся в Европе к этому времени. Он предполагал, что выживут только British Airways, Lufthansa и Air France, плюс еще две корпорации. На основе этого видения целью SAS было стать одной из этих корпораций путем приобретений, слияний и/или создания картелей.

В ноябре 1993 слияние Swissair, Austrian Airlines, KLM и SAS казалось почти неизбежным. Но KLM вышла из сделки. Возможно, Карлзон неверно оценил ситуацию, просто опередив время. 22 европейские авиакомпании, которые существовали в 1985, все еще существовали и в 1995.

Эта ошибка привела к тому, что Карлзона вынудили покинуть корпорацию, снова погрязшую в финансовых трудностях. Так же, как успех порождает еще больший успех, так и неудача приносит еще большую неудачу.

Стремление к обретению религии может сделать компанию уязвимой, особенно когда покупатели (в данном случае бизнесмены) ожидают ее успеха. Внутри компании Ян Карлзон не нашел сторонников идеи слияний. В книге, выпущенной к 50-летию SAS, говорится:

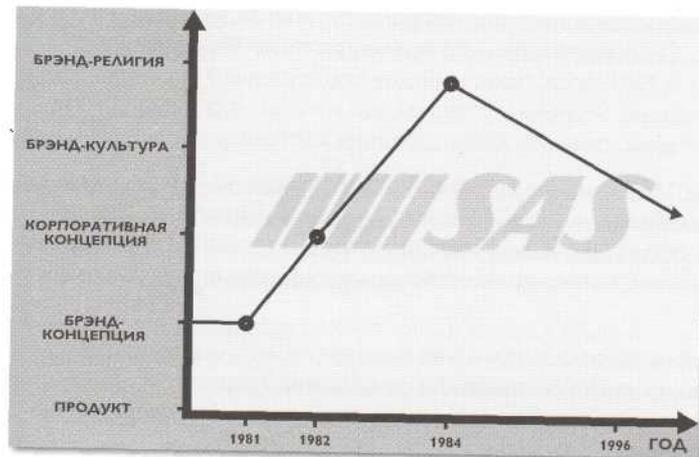
"На этот раз Ян Карлзон не смог заставить компанию последовать за собой. Похоже, он разочаровался в своей собственной религии. Общее ощущение неспособности руководства болеть сердцем за каждодневную работу распространилось по всей компании".

Казалось, что сам Карлзон, а не организация, нуждается в новом видении. Сильный администратор, который смог бы держать руководство в узде, возможно, сохранил бы корпорацию в форме. Впрочем, несмотря ни на что, Ян Карлзон после 12 лет на вершине, сделавших его руководство самым продолжительным в SAS, смог уйти с высоко поднятой головой.

Он остается самым прогрессивным лидером, какой когда-либо был у корпорации. Именно потому, что он понял значение духовного менеджмента и того, как он работает внутри организации и на рынке, SAS все еще сохраняет твердый контроль над бизнес-сегментом. Возможно, SAS перестала быть религией для целевой группы, но она, несомненно, сохраняет статус брэнд-культуры, который корпорация может развивать или дать ему умереть - по своему усмотрению.

Казалось, что сам Карлзон, а не организация, нуждается в новом видении.

Развитие позиции бренда SAS



1. До 1981 SAS продает перевозки по воздуху. Ее расцвет приходится на 1978/1979, когда прибыль превысила £10 млн. Следующие два года были убыточными.
2. Ян Карлзон приходит в компанию в 1981. Создана сильная и последовательная корпоративная концепция. Все усилия направлены на то, чтобы SAS стала "Авиалинией для бизнесменов". Результаты видны незамедлительно.
3. Долгожданный успех. Лучший период в истории корпорации. В 1988 прибыль достигает £30 млн.
4. Новое видение смещает фокус с ключевой концепции. План слияния проваливается. Карлзон покидает SAS. Дух компании постепенно улетучивается.

УРОКИ КЕЙСА

SAS

Создание сильной корпоративной концепции вокруг идеи "Авиалинии для бизнесменов" стало отправной точкой для потрясающего успеха, которого SAS достигла под руководством Яна Карлзона в 1980-х. Он дал продукту новое определение и благодаря своему исключительному, привлекательному для прессы лидерству добился того, что у корпоративной религии стало много приверженцев как внутри организации, так и за ее пределами. Так SAS проложила себе дорогу к статусу бренд-религии.

Построение брэндов

Причина, по которой с брэндами так тяжело работать, состоит в том, что их ценности коренятся в субъективных мнениях людей. Тесты ничего не доказывают. Кто сказал, что вкус заставляет покупателя предпочесть один брэнд другому?

Того, что брэнд имеет высокие показатели осознания и предпочтения покупателей, недостаточно. Он должен соответствовать потребностям, кошельку и готовности потратить деньги именно на этот товар. Последняя возникает, только если индивидуальность брэнда подходит индивидуальному покупателю. Разумеется, учитывается базовая потребность, удовлетворению которой служит продукт. Качество должно всегда соответствовать ожиданиям.

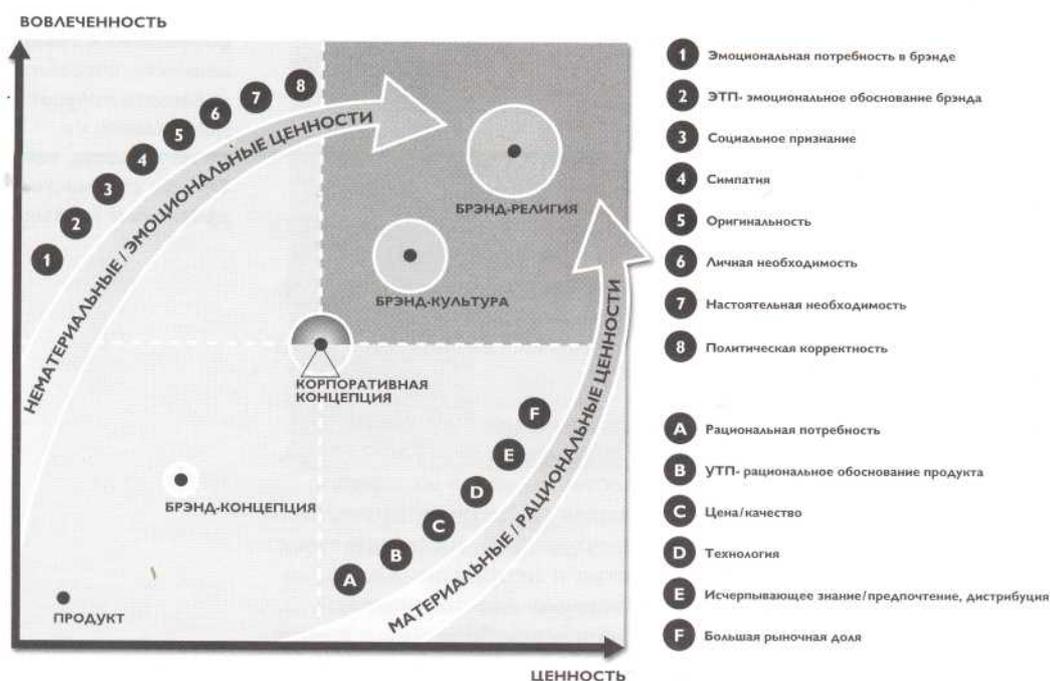
Есть множество факторов, делающих брэнд ценным для покупателя, и у каждого из этих факторов свой вес. Кроме того, существует сбивающее с толку множество методов их оценки, наиболее популярны "процент узнавания" и "первое, пришедшее на ум" как способы измерения предпочтений. В последние годы появились* такие понятия, как симпатия и неприязнь. Они фиксируют субъективную ценность товаров для покупателей. В построении брэндов решающим является добавление к товару ценности, способной вовлекать покупателей. Чем сильнее их вовлеченность, тем больше стоимости прирастает к брэнду. Модель на Рисунке 3.10 показывает, что надо одновременно работать как с "мягкими" качественными ценностями, так и с "жесткими" количественными для того, чтобы подняться по оси вовлеченности и создать сильный брэнд.

Поскольку существует такой широкий круг факторов, придающих брэнду ценность, необходимо собрать как можно больше сведений для выработки основы построения брэнда и вовлеченности. Так, Соса-Сола вдохновляет покупателей тем больше, чем чаще они встречаются с ней по всему миру.

Когда брэнд социально признан и обладает престижем, рациональное соотношение цена/качество стирается. Высокая цена является подтверждением статуса брэнда. Рациональные и эмоциональные ценности неразрывно связаны в виртуальном партнерстве, обогащающем брэнд.

В построении брэндов решающим является добавление к товару ценности, способной вовлекать покупателей. Чем сильнее их вовлеченность, тем больше стоимости прирастает к брэнду.

Рисунок 3.10. Факторы, придающие бренду ценность



Именно вследствие взаимодействия количественных и качественных ценностей создается позиция бренда. Количественные параметры на оси X хорошо известны, в то время как измерить качественные параметры на оси Y несколько сложнее. Но это не должно останавливать компании в их попытках установить какие-то измеримые значения для качественных оценок бренда. Как только появится способ их измерить, будет открыт мощный механизм дифференциации компании среди конкурентов. Чем выше покупатели поднимаются по оси Y, тем больше степень их вовлеченности в бренд. В поддержку УТП, которое обычно строится на рациональных преимуществах товара, ему приписывается ЭТП – эмоциональная причина выбора бренда. Точка 3 достигается, если бренд соответствует личному отношению покупателя к жизни и желаемому социальному статусу. Точка 6 достигается, когда бренд начинает рассматриваться как личная необходимость. Точка 7 соответствует статусу бренд-религии, когда бренд становится настоятельной необходимостью. Самая вершина достигается, когда бренд рассматривается как политически корректный. Последний фактор приобретет в будущем большое значение.

Шоу-бизнес

КЕЙС

Worldwide Brands Inc (**WBI**) была создана для усиления и расширения бренда Camel. Начав с самой крупной в мире и самой, захватывающей "гонки на выживание" на четырех-приводных автомобилях, маленькая Camel Trophy самым выдающимся способом выстроила сильный бренд. Он привлекает к участию покупателей во всем **мире**,



В **WBI** осознали, что относительные, нематериальные ценности являются решающими для дифференциации брендов и составляют важную часть процесса их построения. WBI была основана в 1981 как часть RJR. Nabisco Group, владеющей знаменитым сигаретным брендом Camel. Перед компанией стояли задачи по работе с некоторыми брендами материнской компании, в первую очередь с Camel, чтобы с помощью диверсификации получить больше доходов не только от расширения самих брендов, но и их ценности. В дополнение к обычной практике диверсификации WBI сделала упор на бренд-менеджмент и построение брендов. Диверсификация бренда определяется WBI как коммерческое использование присущей бренду репутации*.

В WBI желают, чтобы для описания деятельности компании использовался термин "диверсификация бренда". Это желание было удовлетворено, хотя здесь используется термин "расширение бренда", что, как считают в WBI, неприменимо к ней.



С помощью Camel Trophy WBI добилась высокой степени вовлеченности потребителей. Начав с ценностей, которые сделали Camel Trophy значимым для столь многих людей, WBI диверсифицировала бренд в целый ряд товаров и обеспечила себе позицию в бренд-райо.

* goodwill – рыночная оценка репутации компании.

Головной офис WBI находится в Кельне, Германия. Сегодня это отдельная организация примерно с 85 сотрудниками (среди них несколько участников Camel Trophy) и более чем 20 управляющими офисами во всем мире. Все занимаются исключительно одним: брэндом.

Все производство осуществляется по лицензии. Отправной точкой для WBI стала приключенческая экспедиция Camel Trophy, впервые стартовавшая в Бразилии в 1980.

Camel Trophy

Camel Trophy сразу стала проводиться ежегодно. Ее организацией занимается WBI совместно с корпорацией Global Event Management (также часть RJR Nabisco Group). Camel Trophy - это гибрид ралли Land Rover (Land Rover является одним из спонсоров) и традиционной приключенческой экспедиции, с множеством заданий, которые необходимо выполнить по пути. Она проводилась 17 раз на четырех континентах, в самых невероятных уголках планеты. Последний Camel Trophy проходил от Сантьяго-де-Чили до Ушуйя в Аргентине, путешествие в 3000 миль продолжительностью 3 недели. Camel Trophy - только для любителей, профессиональные военные участвовать не могут. Так что "обычным" покупателям дается возможность почувствовать дух брэнда. Отбирается по два участника из каждой обозначенной страны или территории (Скандинавия рассматривается как одна территория). Обеспечивая присутствие участников из многих стран, WBI гарантировано привлекает огромное внимание средств массовой информации. Национальные средства информации, конечно же, наиболее заинтересованы в участниках из своих стран.

До самого мероприятия идет процесс отбора. Это необходимо из-за громадного интереса к гонкам у потенциальных участников. Каждый год более миллиона потенциальных соперников сражаются за право стать одним из 40, добравшихся до финала. В WBI не скрывают, что личный магнетизм и способность общаться с прессой играют при отборе свою роль. Эта бизнес-инвестиция должна приносить свой доход. Им является освещение в прессе — зачастую самое надежное и мощное средство для построения брэнда. Разумеется, все участники должны подписать контракт, дающий организаторам неограниченное право использовать имя, личные данные и фотографии участника для рекламы Came! Trophy под маркой товаров Camel Trophy.

Все участники получают снаряжение Camel Trophy Adventure. Этим преследуются две цели. Во-первых, все новые товары могут быть



У Camel Trophy есть официальный логотип



Рюкзак Camel Trophy



Есть масса возможностей сделать эффектные снимки для прессы и рекламы во время Camel Trophy

опробованы участниками до выхода этих товаров на рынок. Подобная практика доказала свою целесообразность, и есть предметы снаряжения, отрегулированные по рекомендациям участников. Надежность товара тем самым выигрывает от тесной связи с событием. Второй целью выдачи снаряжения участникам является то, что это уникальный способ показать товар прессе. Все фотографии и видеозаписи, конечно же, предоставляются Camel Trophy. Такой способ вовлечения покупателей в мир бренда работает. Первый миллион людей уже в большой степени вовлечены в бренд, просто потому что они принимали участие. Миллионы других вовлечены связанными с брендом ценностями (прежде всего, природа и мужественность), надежностью и последовательностью всех аспектов бренда. Camel Trophy оживляет бренд для покупателей. Паблик рилейшнз — козырная карта экспедиции.

Освещение религии в прессе

В WBI ведут учет, сколько людей узнало о Camel Trophy благодаря огромному вниманию со стороны средств информации. Как видно из графика, публичность мероприятия (наблюдения) практически превысила все показатели.



Участников активно используют в маркетинге



Land Rover является вторым спонсором



Освещение в прессе играет решающую роль в финансовом успехе Camel Trophy. Соответственно, в WBI очень серьезно относятся к деятельности по публичным отношениям. Региональные офисы занимаются связями с PR-агентствами и журналистами на своих рынках. 300 журналистов со всего мира приглашаются сопровождать экспедицию. Тот прием, который им оказывают, имеет гарантированный эффект, а именно: каждый из них захочет приехать снова! Привлекаемое к событию внимание имеет почти олимпийские размеры (см. рисунок, отражающий рост интереса к событию по годам). CNN, MTV и Eurosport - среди тех, кто освещает Camel Trophy. Средства информации, представители которых не приезжают на место событий, могут освещать его благодаря ежедневным пресс-релизам. Все предусмотрено, когда речь заходит о распространении религии Camel Trophy.

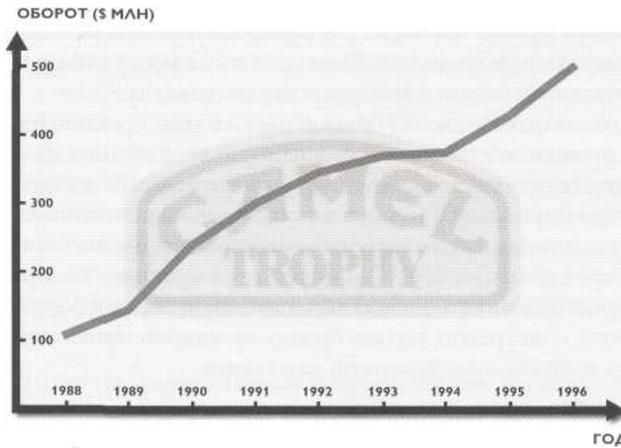
Диверсификации

WBI зарабатывает много денег. В 1995 у корпорации был оборот в \$430 млн. Эти доходы получены от диверсификации бренда Camel в разные товары, производимые по лицензии. Есть две главные составляющие — Camel и Camel Trophy. Первый занимается традиционной одеждой. Второй включает в себя одежду Camel Trophy Adventure, часы Camel Trophy Adventure и обувь Camel Trophy Adventure, плюс весь тот мир нематериальных ценностей, который окружает это грандиозное событие. На WBI работает ряд производителей: обувь делает Salamander; часы — Melco; сумки — Michael Belheim International. Одежду

шьют Bultel Worldwide Fashion, Dornbush & Co., Como Sport и Outdoor Sportsartikel. Общее для всех товаров - они должны соответствовать миру ценностей вокруг Camel Trophy. Ничто не может разрушать религию. Подобное движение бренда вверх по оси вовлеченности с помощью нематериальных ценностей, создаваемых этим большим событием, может стать удачной инвестицией. Событие - это грандиозное шоу, поставленное в честь потенциальных покупателей. Это чистый шоу-бизнес.



WBI получает доход с разных товаров. Существует три коллекции Camel Trophy: одежда Adventure ...*



Розничные продажи WBI. По мере улучшения позиции бренда и роста вовлеченности росли и обороты WBI.



часы Adventure ...

УРОКИ КЕЙСА

WBI

Worldwide Brands Inc. является образцом того, как можно создать высокого уровня вовлеченность покупателя нетрадиционным способом. Camel Trophy, привлекающая к участию более миллиона человек, каждый год вызывает феноменальное внимание прессы, что стало отправной точкой для диверсификации бренда, основанного на тех же ценностях. Вовлеченность покупателя превращается в прямые доходы.



обувь Adventure

* Adventure – приключение.

Линейка бренда

Основной вопрос – сколько продуктов и товарных категорий продуктов может продаваться под одним брендом.

Бренд в зависимости от его силы может содержать несколько разных продуктов. Линейка бренда отражает, насколько он растяжим. Это представляет интерес, потому что валено получить наибольшую отдачу от наших инвестиций в отдельный бренд, выжать из него все. Основной вопрос - сколько продуктов и товарных категорий может продаваться под одним брендом?

Многие интернациональные компании заталкивают все больше и больше разных продуктов под один бренд из-за ужасной дороговизны его продвижения. Они просто не могут себе позволить иметь несколько брендов. Международный бренд требует неслыханных маркетинговых бюджетов. Сегодня предпочтение отдается крупным зонтичным брендам, причем название фирмы служит здесь маркой для массы товаров. Конечно, это делается с целью оптимизировать бренд, но часто слишком растягивает его. Вряд ли у кого-то возникнет чувство доверия и надежности, если компания производит все, что только можно произвести. Бренд становится не более, чем знаком качества. При наличии достаточно настойчивого конкурента такому бренду не удастся завоевать первенство в какой-либо товарной категории.

Бренд должен завораживать, чтобы расширить поле своей деятельности.

В наши дни бренды многих компаний размыты, если в них не учитывают важность иррациональных, неявных ценностей бренда для будущего. Однако приходилось видеть и обратное, когда после периода усиленной диверсификации компании возвращались к своей ключевой деятельности и к одному бренду только затем, чтобы не утратить структуры и единства.

Проблемой будущего станет - развивать бренды с рациональными и иррациональными ценностями, способные объединять великое множество продуктов без ущерба для целостности бренда. Чтобы расширить поле своей деятельности (расширить линейку), бренд должен завораживать.

Продуктовый бренд тесно связан с его физическими свойствами. Здесь нет места для нескольких товаров. Обычно в линейке бренда умещается до пяти продуктов, и это происходит, если уже существует выработанная концепция бренда. Чтобы засунуть больше, нужна бренд-культура, при которой товары сцеплены ценностями бренда. Одно важное условие: в бренд-культурах и бренд-религиях первые настолько сильны, что при выборе продуктов в линейку бренда потребуется некоторая осторожность.

Например, апельсиновый напиток Coca-Cola подорвет этот бренд. Но такие аксессуары, как спортивная одежда, полотенца, сумки-холодильники и шторы от солнца прекрасно впишутся в основные ценности бренда. То же относится и к бренду Harley-Davidson. Он может содержать все, от кожаных курток до одеколора после бритья, до тех пор, пока продукт четко связан с основной позиционирования и ценностями бренда.

Когда расширения линейки бренда производятся без разбора, связи между предлагаемыми в комплексе товарами часто остаются непонятыми. Большинство таких расширений бренда безвредны, но для некоторых товаров они могут стать катастрофой. Возможно, пора перестать относиться к расширению линейки бренда как к игре и задуматься, что оно дает бренду. Что именно способствует созданию более сильного бренда и наибольшей степени вовлеченности? Если ответ на этот вопрос получен, расширение линейки бренда возможно за счет использования достоверных знаний относительно укорененности бренда в сознании потребителей. Слишком много крепких брендов было загублено из-за постоянного расширения их линейки. Со временем покупатели теряют ориентир, и бренд разрушается.

Нельзя создавать линию товара и продолжение бренда, если товары не относятся к его сфере действия или не способствуют его усилению. У каждого бренда свой ограниченный диапазон, и компания, игнорирующая этот факт, очень рискует.

Пора рассматривать расширение линейки бренда не как игру и задуматься, что оно дает бренду.

Рисунок 3.11. Чем сильнее бренд, тем шире поле его деятельности



Существует прочная связь между позицией бренда и числом возможных продуктов в его диапазоне. Чем выше положение в иерархии, тем слабее бренд привязан непосредственно к продукту, и тем больше продуктов может содержаться в его диапазоне.

Звездные войны



Для adidas Хорст Дасслер был наиболее ценным из всех ее активов

Когда соревнуются спортивные звезды, их подбадривают не только болельщики. Для крупных компаний-спонсоров, производящих спортивную одежду, победа = доля рынка = деньги. Потребители хотят приблизиться к победителям и выбирают бренды, спонсируемые их идолами. Когда adidas ослабла, Nike вырвалась вперед Nike с классной брэнд-религией. Однако теперь adidas - лидер. Общее оружие - спонсорство.

adidas: путем олимпийцев

Это adidas первой оценила потенциал спонсорства. В 1920 году обувщик Адольф (Ади) Дасслер изобрел спортивную обувь, заложившую основу того, что сегодня представляет собой рынок в \$14 млрд. Исследования, проведенные торговым журналом *Sporting Goods Intelligence*, показали, что на рынке спортивной обуви Nike обладает золотом, Reebok - серебром, а adidas - бронзой.

Так было не всегда - далеко не всегда. Именно старшему сыну Адольфа, Хорсту Дасслеру, обладавшему чутьем и пониманием механизмов бизнеса, удалось создать религию спортивной одежды. Дасслер стал управлять своей империей, исходя из верной предпосылки, что спортивные звезды - это путь к успеху в продажах.

Впервые кроссовки adidas носили на Олимпийских играх 1928 года. Однако лишь после Олимпиады 1956 года в Мельбурне, на которой присутствовал Хорст, спортивный маркетинг стал восприниматься как нечто серьезное. Два года спустя немцы выиграли мировой кубок по футболу в революционных кроссовках от adidas - событие, не оставившее никого в Германии равнодушным.

Предоставляя помощь в проведении спортивных мероприятий, Хорст Дасслер превратился в видную фигуру в кулуарах основных спортивных организаций, таких как Международный Олимпийский Комитет, Международная Ассоциация легкой атлетики и ФИФА. Имея мощные связи, Дасслер занял такое положение, что может держать под контролем все крупнейшие спортивные события. Благодаря этому adidas стала мировой религией, adidas называет себя "естественным партнером Международного Олимпийского комитета, Национальных Олимпийских комитетов, Федераций спорта и отдельных спортсменов". Спортивные звезды - это "партнеры adidas".

в мире спорта". Джесси Оуэн, Боб Бимон, Эдвин Мозес, Дэли Томпсон, Франц Беккенбауэр, Мишель Платини, Дэвид Бэкхем и Штефи Граф внесли свой неоценимый вклад в развитие религии adidas. adidas был брэндом победителей. Довольно долго казалось . невозможным выиграть, не будучи экипированным (упакованным) в adidas. Дасслер, действительно, связал спорт и коммерческие интересы в общую "легенду успеха. В 1984 Хуан Антонио Самаранч, с которым у него были особенно тесные отношения, вручил ему олимпийскую награду.

Когда корпорации-конкуренты увидели возможности, таившиеся в спонсорстве, adidas'у был брошен вызов. Но серьезные трудности немецкий гигант стал испытывать только после смерти Хорста Дасслера (в возрасте 51 года), последовавшей в 1987 году.

Личные связи, открывавшие корпорации двери звезд, умерли вместе с Хорстом Дасслером. Власть adidas пошла на убыль, а корпорация была к этому совсем не готова. Nike, уже имевшая солидную нишу в Америке, поразила рынок новыми дизайнерскими разработками и усилила свои позиции спонсора. А спортивные иконы быстро поняли, что к чему, и осознали свою стоимость (в денежном выражении).

Куда идет брэнд?

Следующая схема иллюстрирует направления позиционирования adidas и Nike.

adidas 1: adidas доминирует на всех спортивных аренах Европы, в основном благодаря стараниям Хорста Дасслера привязать adidas ко всем основным спортивным событиям, таким как Олимпийские игры или Чемпионат мира по футболу.

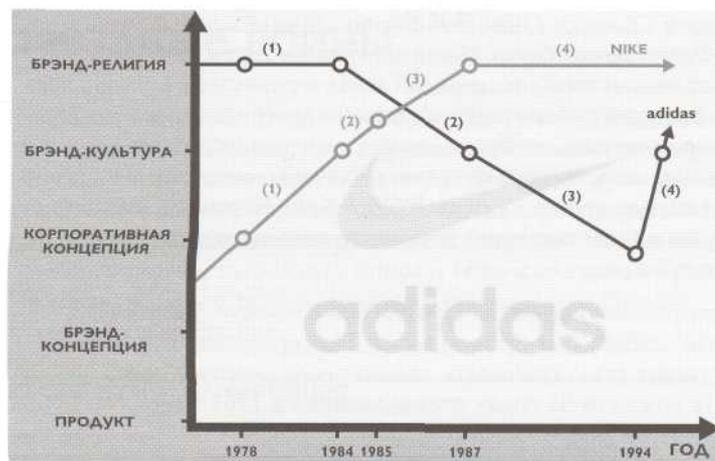
adidas 2: Монополии брошен вызов со стороны Nike, которая набирает обороты. Оказалось, чтобы выиграть, не обязательно носить adidas!

adidas 3: После смерти Дасслера в 1987 adidas сталкивается с серьезными трудностями. Личные связи утрачены, и, очевидно, Nike уже не остановить. adidas стремительно катится вниз.

adidas 4: Компанию возглавляет Роберт Луи-Дрейфус. Все расходы, кроме маркетинга, урезаны. После дефицита в £53 млн в 1993 и прибыли в £85 млн через год - стало ясно, что корабль восстановил свой курс. В 1995 году прибыль составила £40 млн.

Nike 1: Nike подписывает контракт с Джоном Макинроем в 1978 и начинает продаваться вне американского рынка.

Nike 2: Позиция Nike усиливается с каждым годом - также в результате разработки новых продуктов. На Олимпийских играх 1984 года 58 спортсменов, спонсированных Nike, выиграли 65 медалей. Величайший из них - Карл Льюис, выигравший четыре золотые медали.



Nike 3: Nike подписывает контракт с Майклом Джорданом из Chicago Bulls в 1985. Договором предусматривается, что у Джордана есть своя коллекция Nike - Air Jordan.

Nike 4: Nike - это брэнд-религия. Чемпионат мира по футболу 1994 года демонстрирует, что компания железной хваткой держит это важное мероприятие, ранее контролировавшееся adidas. Десять игроков сборной Бразилии, победительницы Чемпионата - среди них Ромарио и Бебето - обулись в кроссовки Nike. Nike контролирует весь большой спорт.

"Выигрывая серебро, вы проигрываете золото"

Nike — имя греческой богини Победы, Это символ, превосходно сочетающийся с компанией и ее успехом на основных рынках.

Nike была основана в 1964 году Филиппом Найтом и Биллом Бауэрманом и сначала называлась Blue Ribbon Sports Company (BRS). С середины 1980-х корпорация доминировала на рынке спортивной одежды, в особенности среди кроссовок для бега, теннисных туфель и баскетбольных ботинков. Это результат глобальной маркетинговой стратегии с упором на результативное спонсорство. Продукты компании предлагаются как элементы создания культурной идентичности. Исключительно способствуют этому мифы о героях спорта, где подчеркивается, что своими достижениями они обязаны продуктам Nike (в рекламных кампаниях эти утверждения произносятся как мантры).

Наилучший пример - Майкл Джордан (рецепт Филиппа Найта для создания "фантастического супергероя спорта"), который в середине

1980-х присоединился к семье Nike, несмотря на то, что в то время он на самом деле предпочитал adidas. Помимо денег, Джордана убедило обещание Nike создать коллекцию, носящую его имя, и дать ему возможность принять участие в создании дизайна этих кроссовок. Nike настолько хорошо использовала спонсирование Джордана, что ей удалось создать имидж звезды как идеального человека. Он стал героем в старомодном смысле этого слова, с редкой "больше, чем жизнь" способностью представлять грандиозное в простой форме. Джордан символизирует нечто чистое и недвусмысленное. Он - абсолютный победитель с богоподобным статусом. Ему поклоняются в спортивных центрах и поддерживают, покупая товары из его коллекции, посредством чего полубожество становится ближе к простым смертным. Рецепт все время один и тот же. Победители используют Nike. Так Nike, как ранее adidas, строит свой имидж "бренда победителей".



Nike соблазнила Майкла Джордана возможностью создать коллекцию Jordan, и он оставил adidas



На Олимпийских играх в Атланте Nike использовала рекламу, которая в нескольких словах описывает душу целой корпорации: "Вы не выигрываете серебро. Вы проигрываете золото"

Nike осознала важность того факта, что люди не инвестируют свои эмоции в исходные продукты (никто не аплодирует продуктам), а создание нематериальных ценностей является основой вовлечения потребителя в брэнд.

Мечты связаны с такими звездами, как Джордан, приобщиться к которому можно, покупая продукты Nike. Дональд Катц в книге "Nike - просто сделай это", адресованной целевой аудитории в США - мальчикам от 13 до 18 лет — рассказывает, как вещи (кроссовки в данном случае) начинают жить собственной жизнью благодаря добавленной к ним ценности.

Кроссовки были красивы. Они были безупречны. Кроссовки были символом всего того, к чему тайно устремлялись мальчишеские сердца.

Nike говорит о потребителях как о болельщиках. Это применимо ко всем категориям продуктов Nike. Ролики на ТВ, произведенные рекламным агентством Weiden & Kennedy из Орегона для всех рынков, часто представляют собой просто демонстрацию звезд в экипировке Nike.

Джон Макинрой был - и есть - человек Nike, так же, как и Пит Сампрас и Андре Агасси. На футбольном рынке, очень маленьком внутри страны, где у Nike была довольно слабая позиция, она вступила в драку всерьез, начав спонсировать таких звезд, как бразильцы Роналдо, Ромарио и Бебето и итальянец Мальдини. Nike неустанно работает над поддержкой выдающихся спортсменов во всех видах. Этому способствует взрыв интереса средств массовой информации к миру спорта.

Олимпийские игры являются, возможно, самым крупным массовым мероприятием во всем мире. Где еще спонсор будет услышан всем миром, да еще и целых три недели подряд? Nike добилась *выдающихся результатов, связав восторги прессы со всеми своими* продуктами, носимыми ее идолами и вне беговой дорожки или футбольного поля, на виду у миллионов покоренных потребителей. Nike всегда в свете рампы, и именно на это направлена ее стратегия. Только так можно достичь высот религиозного поклонения.

Корпоративная концепция

Корпоративную концепцию Nike можно представить следующим образом:



Продукт

Начинался как спортивная обувь. По мере того как бренд набирал силу, он распространился на одежду и другую спортивную экипировку.

Концепция

Производить лучшую спортивную обувь в мире, а затем и спортивное снаряжение. Миссия победителя: Nike означает *всегда лучшая*. Это выражается во всем: лучшие продукты, отношения с лучшими спортсменами и пр. Развитие и разработка продуктов являются приоритетной областью, поэтому компания всегда впереди и в дизайне, и в материалах.

Имидж

Nike построила свой имидж на крупных звездах спорта. Маркетинговым обращением "Просто сделай это" обеспечена глубокая связь между звездами и отдельными потребителями. Надевая экипировку от Nike, вы чувствуете себя победителем.

Организация

Успех Nike определяется большими спортивными мероприятиями, на которых звезды представляют ее продукты. Все торговые точки Nike - это спортивные магазины или спортивные отделы универмагов, в которых молодые спортивного вида продавцы носят ту же обувь, что и их спортивные боги. Продвижение новых продуктов эффективно осуществляется с помощью освещения спортивных мероприятий по телевидению. Nike остается только приурочить выпуск новых продуктов к определенным событиям и обеспечить их наличие в магазинах.

Религия вдохновляет организацию

Важно, чтобы идеология победителей не только транслировалась в виде бренд-религии, но и прочно укоренилась в организации в качестве корпоративной религии. Филипп Найт создал деловую культуру, в основе которой Nike как религия победителей: спортивные боги носят Nike. Вся организация действует слаженно и целенаправленно, сотрудники вдоль всей цепи дистрибуции могут видеть сами, что носят звезды. Это делается не для того, чтобы убедить всех в выдающихся качествах продукта. Просто Карл Льюис выиграл олимпийское золото в кроссовках Nike - этого аргумента достаточно, чтобы все магазины имели их на складе. Продавцам не нужна дополнительная мотивация. Со спортивными богами хотят ассоциироваться все.

Nike осуществляет миссионерскую деятельность,
другие просто производят товары

Так же, как и Coca-Cola Company, Nike сфокусировала свои усилия на распространении религии, а не на расходовании энергии на системы производства. Nike в большой степени использует аутсорсинг, функционируя как центр дизайна, производства, координации и маркетинга. Основные задачи — инновация, разработка продуктов и создание дилерской сети. Само производство оставлено другим. Корпорация работает с тремя типами производственных партнеров, которые делятся по своей способности работать с продуктами разных уровней сложности: развитые партнеры, производители объема и развивающие источники*. Помимо ощутимой выгоды, это позволяет сосредоточиться, действительно, на главном (фокусирует ключевую компетентность): проповедовать религию Nike.

В ногу с потребителями

Для Nike важно быть в курсе, какими видами спорта интересуются потребители и средства массовой информации. Так компания идет в ногу с клиентом и делает все, чтобы самые яркие звезды принадлежали ей.

Nike всегда там, где происходят крупные американские и мировые спортивные события, и конечно, она присутствует на Олимпийских играх. Тур де Франс, невероятно популярная в Европе, - последняя из списка мероприятий, спонсируемых компанией. Имея дело с определенными видами спорта, Nike по-разному проявляясь в разных странах.

Вместо адаптации к главным национальным мероприятиям, она фокусируется на глобальных видах, управляемых СМИ, и сознательно отказывается от других. Эта стратегия оптимизирует использование ресурсов и обеспечивает фокус, поскольку у каждого отдельного рынка свои собственные интересы.

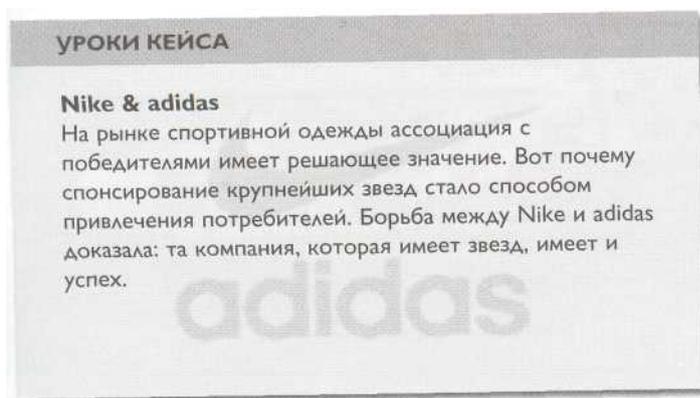
Возвращение adidas

Звездные войны делают очередной виток. Когда все уже были готовы навсегда распрощаться с adidas, компания возвращается под руководством Роберта Луи-Дрейфуса, бывшего директора Saatchi & Saatchi (ныне Cordiant pic). Он возглавил компанию в 1993 году, когда

* developed partners, volume producers, developing sources.

корпорация понесла убытки в £53 млн. Дрейфус урезал все, кроме маркетинга. Результаты были фантастическими. В 1994 году прибыли подскочили до £40 млн, а в 1995 - до £85 млн. Привлечение топ-звезд является решающим в маркетинге - звезды второй величины никого не интересуют. Победители - единственное, что имеет значение, если возникнет серьезная угроза позиции Nike. Фил Найт сказал: "Разделение мира спорта на их людей и наших людей - следствие естественного развития бизнеса спортивной обуви и одежды. В общем-то, поле битвы расширилось, потому что спортивную одежду стали носить не только для занятий спортом. Все более популярным становится размещение продуктов*. Том Хэнке носил одежду от Nike в фильме "Форест Гамп"**. Джон Траволта и Кристиан Слейтер были в adidas в "Сломанной Стреле"***, adidas также одела группу актеров в хорошо известных сериалах, таких как Baywatch и Melrose Place. Борьба спортивных брэндов вступила в новую фазу, теперь она идет на нескольких фронтах. Будущее

покажет, чья религия победит, и удастся ли кому-либо потеснить Nike с пьедестала.



* product placement – вид рекламы, при котором продукты фирмы используются героями фильмов, передач, шоу и др.

** Forest Gump.

*** Broken Arrow.

"Официант, майку, пожалуйста!"

Сеть Hard Rock Cafe состоит из небольшого числа ресторанов, но у нее очень ценная торговая марка с аурой рок-н-ролла. Искусное использование этого "бренда" сделало религию Hard Rock Cafe известной и почитаемой во всем мире.

Все началось с того, что двое американцев искали, где бы съесть гамбургер, а привело к открытию 14 июня 1971 года первого Hard Rock Cafe в Лондоне. Новички Питер Мортон и Исаак Тигритт создали кафе с "отвязной" атмосферой, предложив традиционную американскую еду. Кафе пропагандирует экологическое мышление в духе "Спасем планету", остающееся и по сей день одним из основополагающих принципов управления всей сетью. Другой частью бизнес-концепции стало "Любим всех, обслуживаем всех", то есть в



кафе рады всем независимо от расы, социального статуса или происхождения. Главным фактором успеха Мортон и Тигритта была рок-музыка. Они запустили рокеров в свои кафе, и это сделало их Меккой для музыкантов. Однажды Эрик Клэптон пришел с одной из своих старых гитар и предложил Тигритту повесить ее на стену.

Тигритт согласился. Когда Пит Таунсенд увидел гитару Эрика Клэптона, он принес одну из своих. Она висела на стене с маленькой надписью "Моя так же хороша, как и его". Так появилась на свет идея живого рок-музея. Коллекция рок-трофеев сегодня насчитывает более 25 000 вещей. Все они зарегистрированы в центральном офисе в Орландо, их подлинность подтверждается перед тем, как они выставляются в кафе. Около трети было подарено самими рок-музыкантами, другие приобретались на аукционах.

Успех Hard Rock Cafe все рос и рос. Продуктом были еда и напитки, но концепцией был рок-н-ролл — универсальная культура. Это все еще так. Молодежь во всем мире тянется к рок-музыке, и Hard Rock Cafe по-прежнему остается местом встреч. Однако кафе N2 в Нью-Йорке открылось только в 1983 году. Дальше пошло быстрее. В 1985 Тигритт и Мортон разделили между собой права на Hard Rock Cafe по географическому принципу.

Rank International купила часть корпорации, принадлежавшую Тигритту, в 1988 году, и тогда Тигритт основал сеть под названием House of Blues. В июне 1996 года Rank удалось купить и часть Мортон за примерно £100 млн. В настоящее время Hard Rock Cafe - это корпорация, владеющая 64 ресторанами, и несколько других на подходе.

Экспансия, помимо всего другого, привела также к открытию гостиницы и казино Hard Rock Cafe в Лас-Вегасе.

Взрыв торговли

Одно время у Тигритта и Мортон были футболки со знаменитым логотипом, созданным художником Аланом Олдрижем, который также работал с Биттлз. Эти майки хранились под прилавком. Недостатка в желающих их купить не было! По мере того, как сеть Hard Rock Cafe расширялась по всему миру, увеличивался интерес к сопутствующим товарам. Сегодня Hard Rock Cafe продает жакеты, рюкзаки, бин бэги*, шторы, значки, кепки и плюшевых мишек. На большей части этих товаров, как все знают, напечатаны названия городов, в которых они продаются.

Эти вещицы превратились в модные сувениры. Тысячи значков Hard Rock стали тиражироваться в пиратских копиях, поскольку стали предметом страсти коллекционеров.

* большая круглая подушка, наполненная полистиролом или пенорезиной.

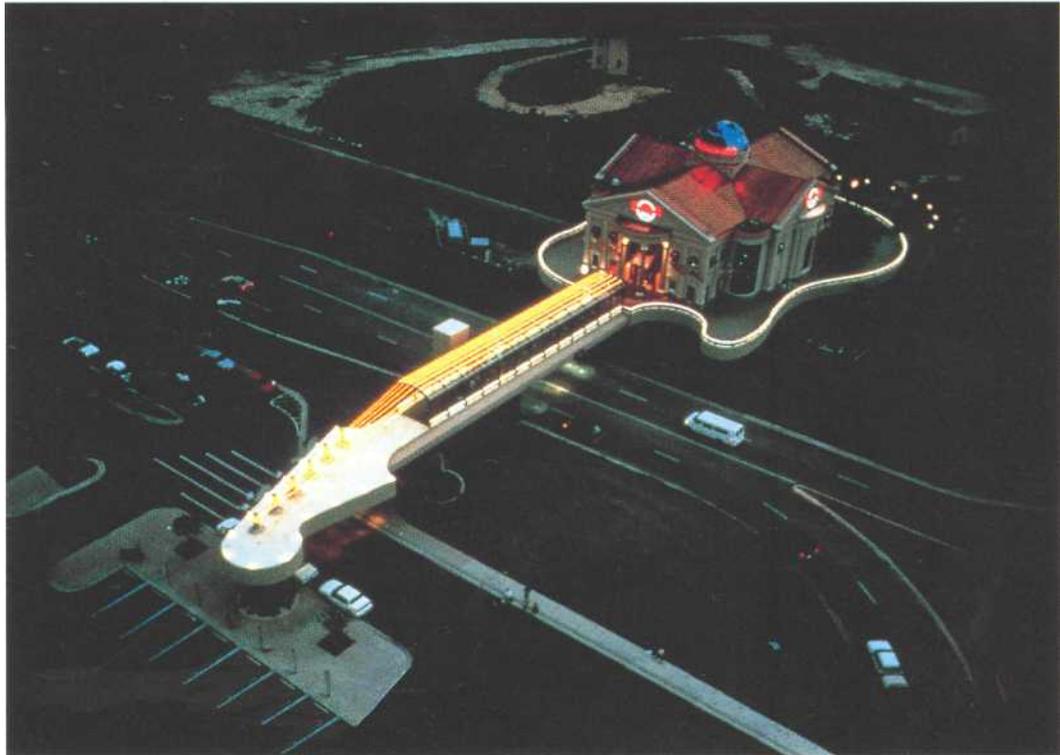


В октябре 1990 года Hard Rock Cafe начали продавать футболки со специальным дизайном, посвященным рок-культуре. Часть прибыли от этих "подписных серий" идет на благотворительные цели. Это вклад Элтона Джона.



Дон Хенли тоже внес вклад в "подписную серию".





Hard Rock Cafe в Орландо: манифестация религии Hard Rock



Продажа сопутствующих товаров производится в специальных магазинчиках внутри ресторанов и составляет около половины оборота всей сети. Стало обычным явлением открывать магазин раньше, чем сам ресторан. Что не удивительно, так как денег на продаже сопутствующих товаров зарабатывается гораздо больше, нежели на ресторанном обслуживании. Почему же тогда просто не закрыть все рестораны и не сосредоточиться на сопутствующих продуктах? Конечно, нет. Без концепции рок-н-ролла, создающей особенную атмосферу Hard Rock Cafe, все исчезнет без следа.

Музыка привлекла столько людей под знамена желто-коричневого логотипа, что превратила Hard Rock Cafe в бренд-религию. Во всем мире любители рока поклоняются ей. Это мечта менеджера по маркетингу.

Неудивительно, что Hard Rock Cafe подражают. Бледной копией является сеть ресторанов "Планета Голливуд" (с Арнольдом



Шварценеггером, Брюсом Виллисом, Деми Мур и Сильвестром Сталлоне в качестве акционеров), основанная Робертом Ерлом, дезертировавшим из корпорации Hard Rock Cafe. Рестораны-концепции типа Harley Davidson Cafe и принадлежащая Роберту де Ниро Tribeca Grill тоже имеют специальные "магазины-в-ресторане", торгующие сопутствующими товарами.

При правильном использовании сопутствующие товары замечательно гармонируют с исходным ядром бренда (в данном случае рестораном). Ресторан заставляет потребителя покупать их, а они продвигают ресторан. Сопутствующие товары могут играть полезную роль в возвышении бренда до брэнд-рая. Рая, если базовая концепция достаточно сильна, какой и была концепция Hard Rock Cafe с самого начала.

В логотипе Hard Rock содержится столько ценности, что многие с радостью платят за привилегию рекламировать сеть



Детская футболка так же хороша для бизнеса...



... как и взрослая

Hard Rock Cafe

Hard Rock Cafe удалось выстроить надежную, позицию бастиона музыкальной религии. Продажа сопутствующих товаров Hard Rock дает около половины всего оборота. Так почему они не сконцентрируются на них и не забудут о ресторанах? Потому что именно этот базовый принцип лежит в основе их незыблемой репутации.

КОРПОРАТИВНАЯ РЕЛИГИЯ

*Ничто великое не достигается без страсти.
Ральф Вальдо Эмерсон*

СИАЫЧЪМ; РЫНОЧНЫ!?: ПОЗИЦИИ НС азОЗНИКа/КЗТ, САОВНО ГРОМ
ie говорится, для чего
компаниям 1гг;]*«.,1 духовные лидеры и Нлэрптрат'ивн:ая
религия.

Сильный бренд требует сильной организации

*Если компания
рассчитывает достичь
пика – бренд-религии,
она должна
– совершенствовать
и качественные аспекты
менеджмента.*

Как компания начинает усиливать свою рыночную позицию? В предыдущей главе подчеркивалось, что построение лучших брендов - это наполнение их эмоциональным, нематериальным содержанием. Если компания рассчитывает достичь пика - бренд-религии, она должна совершенствовать и качественные аспекты менеджмента.

Большие интернациональные компании - это множество разных систем и, прежде всего, мнений, отношений и ценностей. Как показывает Рисунок 4.1, выгодная позиция бренда не возникает сама по себе. В качестве основного управленческого инструмента компании нужен духовный фокус. Этот фокус - корпоративная религия.

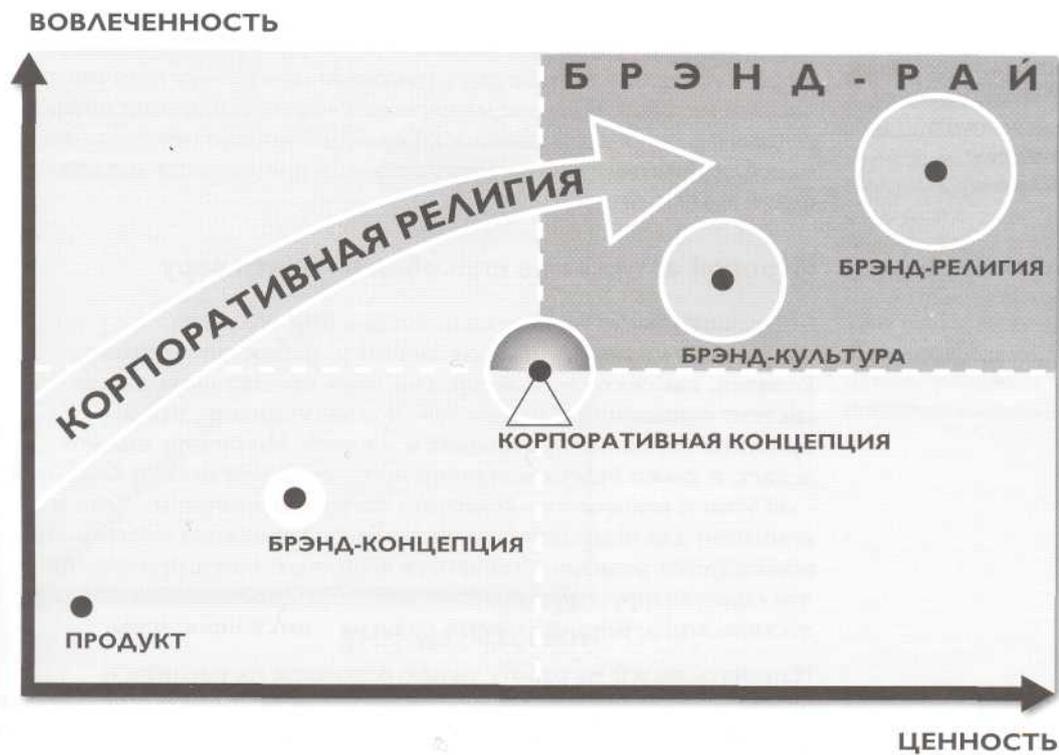
Благодаря корпоративной религии все сотрудники компании обладают единой системой ценностей. И это важно, потому что проблемы компании редко возникают из-за количественных переменных, таких как навыки и эффективность.

Проблемы возникают из-за качественных переменных - мнений и ценностей. Активные, способные сотрудники тоже могут из-за этого напрасно тратить свою энергию. Недопонимание и конфликты возникают из-за различий в оценках.

Мы все личности. В работе мы ищем смысл существования в широком понимании. Тем не менее, подавляющему большинству топ-менеджеров не удастся даже завести этот самый важный мотор компании. Это нелегко, но рыночная дифференциация требует большего, чем просто продвижение сильных брендов.

Руководство, способное интеллектуально и духовно обогащать сотрудников, создает более великую компанию, чем та, в которой

Рисунок 4.1. Корпоративная религия



У компаний с корпоративной религией больше шансов в достижении брэнд-рая, потому что у всех сотрудников один и тот же духовный настрой

босс - единственный, кто демонстрирует свой IQ. Лидер, желающий быть конкурентоспособным в будущем, должен отвечать этому базовому критерию. "Эмоциональный интеллект" скоро обретет первостепенную важность. Есть существенное различие между интеллектом и эмоциональным интеллектом - последний связан со способностью воодушевлять других.

Многие лидеры, описанные в представленных здесь кейсах, обладают ею. Возможно, их экзаменационные успехи не были впечатляющими, но они сумели ухватить самую суть, нацелить компанию и передать свои мысли и идеи каждому сотруднику.

Именно энергия в форме духовного лидерства движет компанию. В первую очередь лидеры вырабатывают систему ценностей

*Компании обычно
недостает не способных
сотрудников, а умения
лидеров вести их
в правильном
направлении.*

компании - вместо обычного контроля за производственным процессом. Компании обычно недостает не способных сотрудников, а умения лидеров вести их в правильном направлении.

Можно управлять компанией с помощью измеримых величин, чисел и методов. Влияние на персонал многообещающих цифр годового отчета и повышения курса акций вполне понятно. Тем не менее, для оптимизации своего развития организация должна иметь духовный менеджмент.

Игровой автомат не способен внушить веру

Сотрудники часто нервничают, когда к ним обращаются с вопросами, касающимися отношений и ценностей компании. Религия, как связующее звено, способна предоставить людям систему отношений и ценностей. Все могут видеть, какие продукты компания производит и продает. Но почему она это делает, и каким будет следующий продукт? В чем миссия компании - об этом и руководство компании часто знает немного. Если в компании для описания основного управленческого инструмента используется религия, становится ясно, чего хочет руководство, что символизирует компания, к чему она стремится и как думает достичь этого. Корпоративная религия - это вопрос веры.

Нанимать людей на работу только благодаря их умениям и навыкам становится малоэффективным, их установки и ценности должны быть совместимы с ценностями и установками компании. И если эти установки и ценности идут рука об руку с умениями (а весь процесс управляется через корпоративную религию), то компания получает все необходимое для достижения вершины - позиции брэнд-религии.

Игровой автомат не способен внушить веру во что-нибудь. Высшее руководство должно верить. Когда сотрудники чувствуют, что их лидеры сражаются за что-то значимое, это передается и им. Когда есть яркий лидер, следующий этап - создание "библии", описывающей природу веры, совокупность ценностей и правил поведения, имеющих отношение ко всем членам сообщества.

Духовный менеджмент

Как выработать целостное представление о компании и сделать ее гармоничной? Во многих фирмах вообще игнорируют подобные во-

Рисунок 4.2. Организация на основе ценностей



Только организация, движущаяся целенаправленно и осмысленно, может эффективно работать с качественными ценностями, дифференцирующими бренды. Недостаточно просто нанимать людей за их умения, их установки и ценности должны соответствовать ценностям компании.

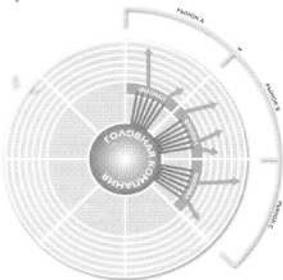
просы, считая, что критерием организации является единство коллектива в период трудностей (дефолта)*. Здесь главным все еще является развитие продукта, продажи и рыночные доли. Система международной компании видится как некий механизм по доведению товаров до потребителей. Не учитывается, что этот механизм работает по принципу обратной связи и доносит ценную информацию руководству компании. Блаженны неведающие: все считают систему совершенной, пока однажды не начинают падать продажи. Но к этому времени компания часто уже висит над пропастью.

Крупные компании редко делают все возможное и используют все ресурсы, чтобы сплотить организацию вокруг понятной всем общей цели, не упуская из вида ничего. Еще в меньшей степени изучают потребителей и заботятся о получении достоверной информации. Ради приспособления к рынку большинство довольствуется отчетами своих подразделений. По мере того, как все эти отчеты

Высшее руководство должно обладать верой. Когда сотрудники чувствуют, что их лидеры сражаются за что-то значимое, это передается им.

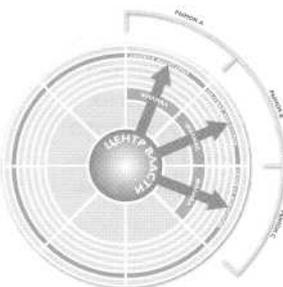
* невыполнение обязательств, несоблюдение правил.

Рисунок 4.3а.
Неоднородная
интернациональная
компания



См. Рис. 2.3а в Главе 2 для объяснений

Рисунок 4.3б.
Однородная
интернациональная
компания



См. Рис. 2.3б в Главе 2 для объяснений

становятся скоплением субъективных оценок и честолюбивых заявлений, организация начинает терять баланс. Корпоративная религия - это объединяющая сила, противостоящая центробежным тенденциям. Традиционно отделы и филиалы представляют собой независимые единицы, поступающие по-своему.

Но срок жизни продуктов сокращается, и для обеспечения успеха важно действовать быстро на всех рынках. Филиалы терпят убытки, так как времени, нужного для реагирования на нестандартные ситуации, не хватает. Необходимо связаться с центральным офисом, довести информацию о конкретной ситуации, получить указания, как действовать, чтобы эти действия не шли вразрез с общей линией компании, в какой бы точке мира ни находилось отделение. Все будет выглядеть, как на Рисунке 4.3б.

Когда у компании есть корпоративная религия, то, представляя новые продукты, она сообщает и свое видение. Сам продукт представляет лишь малую часть. Именно дух компании, ее ценности и установки расширяют позицию компании в ее сегменте.

Все требует тщательной подготовки и обучения. В зависимости от конкретной целевой аудитории меняется подготовка к продажам и адресная программа, что требует дополнительных усилий. Затем - работа по осуществлению намеченной стратегии. И речь идет не о презентации цветных слайдов. Дело касается серьезных мировоззренческих вопросов, которые будут претворены в жизнь со всей тщательностью. Возможно, это покажется тиранией, но при наличии ясно определенной корпоративной религии ни у кого не возникнет проблем в работе, поскольку работа каждого будет привязана к единой цели. Таким образом, первый критерий при найме - соответствие соискателя ценностям организации, единомыслие. Когда компания обладает осознанным единством и несет за него ответственность, труд становится более производительным.

Успех компании зависит от направления. Nike является блестящим примером того, какого огромного успеха можно достичь, поднявшись до положения корпоративной религии. С помощью спонсорских контрактов корпорация привлекла весь спортивный Олимп - вы видите Nike повсюду, на всех крупнейших спортивных мероприятиях. Связь между богами и их последователями прекрасно выражена в концепции "Просто сделай это". Возможно, самыми яркими примерами компаний, возглавляемых харизматичными лидерами, являются Body Shop с Анитой Роддик и Microsoft с Биллом Гейтсом.

Религиозное лидерство

КЕЙС

Microsoft

Билл Гейтс максимально использует свою личность для управления Microsoft. Как духе • он указывает *цель* и подчеркивает постоянную связь с орга- и всем миром;

Microsoft — это история двух фанатов, история предвидения компьютерной революции. То, что начиналось как довольно скромное предприятие, разрослось в гигантский бизнес с более чем 17 000 сотрудников и оборотом в \$6 млрд.

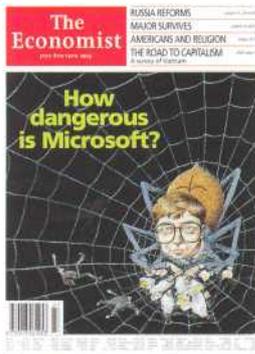
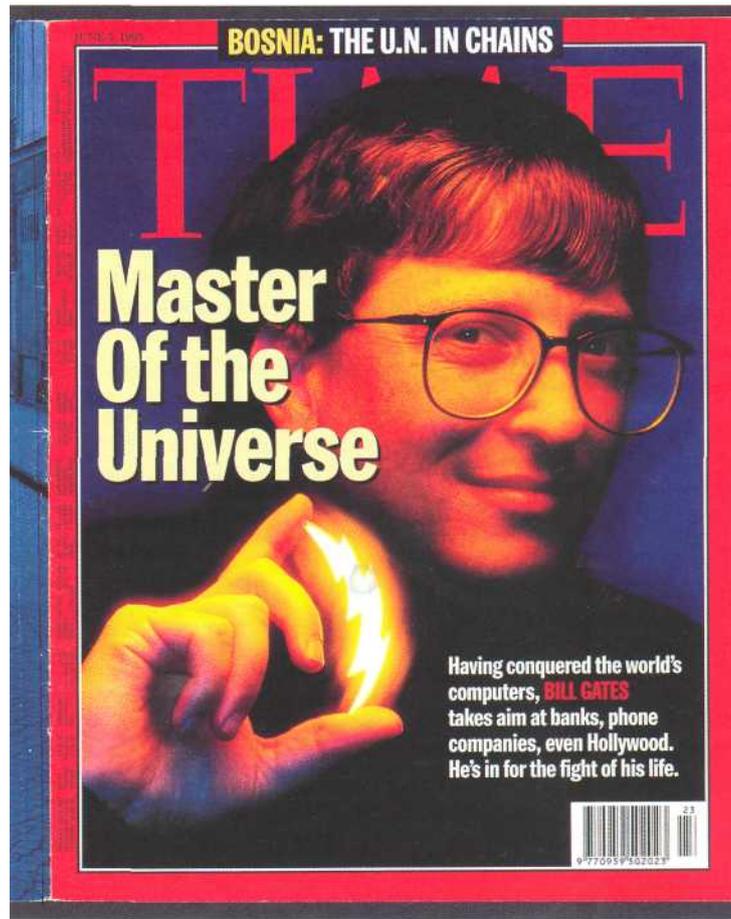
Конец 1960-х. Уроки по ЭВМ в школе Lakeside, на которых Билл Гейтс и Пол Аллен увидели возможность создания совершенно нового мира. А весной 1975 Билл Гейтс оставил учебу в Гарварде, чтобы вместе с Полом Алленом основать легендарную компанию по производству программного обеспечения. Тогда ему было 19. Спустя восемь лет Пол Аллен был вынужден уступить свою часть компании из-за болезни Ходжкина*. Однако соотношение долей партнеров было уже 60/40 в пользу Гейтса, так как он сыграл главную роль в разработке первого продукта компании Microsoft BASIC. Бизнесмен в Гейтсе проявился уже на ранней стадии.

Билл Гейтс представляет собой уникальную комбинацию технаря с гипер-интеллектом и реалиста-бизнесмена, делающего упор на практический результат. Это стало ключом к реализации программы "Компьютер на каждом столе и в каждом доме" и "Microsoft в каждом компьютере". Другой, не менее важный, ключ к глобальному успеху - способность Билла Гейтса использовать Билла Гейтса в управлении как внутри компании, так и вовне — часто и там и там одновременно.

Билл Гейтс — олицетворение американской мечты, и это привлекает к нему средства массовой информации. Он великолепно использовал свою популярность, превратив религию компании в религию целого рынка. Именно Билл Гейтс путешествует по миру и проводит конференции, проповедуя религию Microsoft, ведь именно Билл Гейтс - тот, кто ведет рынок в правильном направлении. Где бы он ни появлялся, ему везде устраивают прием, достойный крупного государственного деятеля.

* Лимфогранулематоз.

Билл Гейтс обласкан
вниманием прессы.
Здесь вклад Time.
Фото Грегори Хейслера

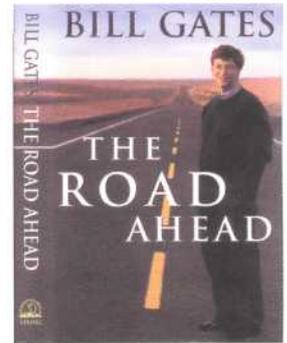


The Economist може
не пройти мимо Гейтса
и Microsoft'a

н сумел позиционировать себя как гуру компьютерных и информационных технологий, и деньги заложены в самом этом статусе. Билл Гейтс пишет статьи, участвует в ток-шоу - сколько других руководителей компаний можно увидеть в качестве гостей шоу Давида Леттермана? Гейтс обладает уникальной харизмой: как символ и рупор Microsoft и как гуру он устанавливает программу для всего бизнеса. Именно мнению Билла Гейтса пресса отводит отдельные колонки, и он отвечает, даже если его и не спрашивали. Его книга "Дорога вперед" 1995 года — это лишь один из примеров того, как Гейтс обращается к своим последователям и вербует новых.

В своей книге Гейтс на нескольких страницах во всех деталях описывает строительство роскошной новой резиденции - событие, уже привлекшее внимание мировой прессы. Дом - все его 4 500 квадратных метров — это туристический аттракцион на озере Вашингтон в Сиэтле. Это витрина новых информационных технологий в виде жилища. На одной из стен расположены 24 видеоэкрана. Идея в том, что картины, которые вы видите на экранах, постоянно меняются в соответствии с реальной ситуацией. Показывая возможности новейших технологий в своем футуристическом доме, Гейтс не столько демонстрирует собственное богатство, сколько поддерживает впечатление, что он и Microsoft находятся на переднем крае технологического развития.

Статус гуру дает ему возможность передать свое видение служащим Microsoft через внешние каналы коммуникации. Масса внимания, получаемого Гейтсом в прессе, способствует тому, чтобы его послание достигло каждого уголка. Каждый сотрудник знает, в чем цели компании и в чем ее культура. Microsoft - это не иерархический комплект, состоящий из жилетки и галстука, а компания для сотрудников, которые думают. Это облегчает привлечение нужных кадров. Microsoft управляется корпоративной религией, в которой



В 1995 году Билл Гейтс написал книгу "Дорога вперед"



Когда Билл Гейтс посетил Данию в связи с запуском Windows 95, его презентация была только частью шоу. Интервью и встречи с министром финансов Дании Могенсом Ликсетофтом довершили картину.

Гейтс если и не Бог, то, без сомнения, религиозный лидер. Результат фантастичен, с точки зрения как роста, так и прибылей, созданных быстрой экспансией, фокусом и высокой миссией.

УРОКИ КЕЙСА

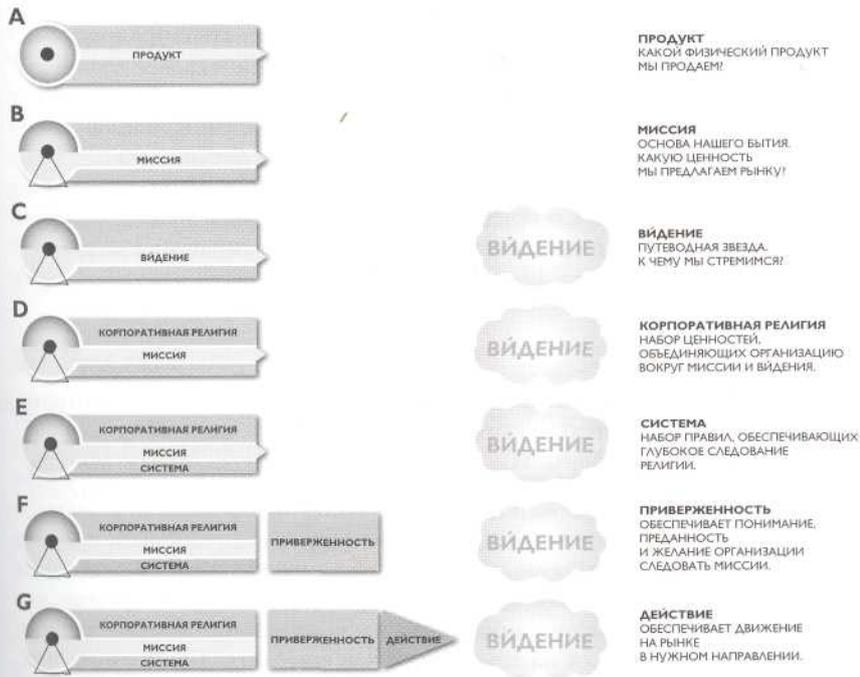
Microsoft

Билл Гейтс – выдающийся пример духовного лидера, использующего средства массовой информации для контроля и над компанией, и над областью бизнеса, в которой работает Microsoft. Несмотря на массу критики, Билл Гейтс перехватил статус компьютерного гуру у IBM и определяет будущее развитие программного обеспечения.

Корпоративная религия - управление ростом на основе ценностей

Изобразить модель управления компанией с помощью корпоративной религии намного легче, чем изобрести такую религию. Но модели имеют свое применение, и Рисунок 4.4 демонстрирует; как последовательные шаги ведут к управлению ростом на основе ценностей. Точка отсчета - это корпоративная концепция компании, описанная в Главе 3.

Рисунок 4.4. Управление ростом на основе ценностей – модель развития



Основанный на ценностях менеджмент может показаться абстракцией, но его можно легко сделать осязаемым. Описанное выше показывает, как компания может поэтапно построить управление ростом на основе ценностей. В большинстве компаний все начинается с продукта. Следует начинать с миссии в качестве основы бизнеса. Напрямую привязано к миссии видение – чтобы прийти куда-то, нужна цель. Однако описание миссии и видения останется пустыми словами, если компания не объединена вокруг системы ценностей – корпоративной религии. Проповедь религии должна быть обеспечена с помощью набора процедур, имеющих отношение к каждому сотруднику. В конечном итоге приверженность и действия необходимы, если предполагается, что вместе они дадут конкретные результаты.

Продукт: Какой физический продукт мы продаем?

А - Продукт

Почти каждая компания начинается с продукта. Продукты с самого первого дня управляют всем. Их конкурентоспособность диктует рост и все происходящее вокруг них. Как говорилось выше, для выживания этого недостаточно, потому что в восприятии потребителей глобальная конкуренция, дифференциация и стоимость постепенно уменьшают долю физических характеристик товара в совокупной стоимости брэнда.

Конечно, в условиях жесткой конкуренции сам продукт и его физические характеристики важны. Но на пути к более сильной позиции на рынке компания должна фокусироваться на других аспектах и ценностях, окружающих продукт. Качество - не самодостаточная цель. У качества должна быть душа. Даже компаний, которые блестяще обходятся одним уникальным продуктом, сталкиваются с конкуренцией. Так что и здесь возникает вопрос, для чего компания существует. Почему хочет сделать уникальный и прекрасный продукт? Какие нужды своих потребителей хочет удовлетворить? Другими словами: в чем миссия компании?

Качество – не цель сама по себе. У качества должна быть душа.

Миссия: Основа нашего бытия. Какую ценность мы предлагаем рынку?

В - Миссия

По мере дифференциации брэндов по качественным параметрам компании вынуждены искать помимо продукта что-то еще для обеспечения будущего. Им нужна миссия - основа бытия. Миссия выражает то, что хочет делать компания для своих потребителей и почему.

Миссия фокусируется на ценностях, потому что именно они создают большую вовлеченность потребителей. Так что, когда формулируется миссия - основная идея - компании, необходимо сконцентрироваться на том, что есть в компании особенного, что может создать более высокую вовлеченность. Потому что потребителей неумолимо влечет к компаниям и брэндам с реальными установками и реальными ценностями. Компания может выразить свою миссию по отношению к потребителям на языке, одновременно точном и легком для понимания. Если описание миссии будет состоять из заявлений об обороте, прибылях и рыночных долях компании, рано или поздно она сойдет с дистанции.

Когда Ян Карлзон создавал миссию SAS, он назвал ее "Авиакомпания бизнесмена". В этой формулировке было точное обещание целевой аудитории той компании, какой намеревалась стать SAS. Миссия Карлзона утверждала, что с SAS путешествуют истинно деловые люди. В то же время это был ясный сигнал всей компании о том, на чем теперь все должны концентрироваться. В результате появился фокус, и таким образом, ясная миссия обеспечила контроль за всем, начиная с разработки продукта и маркетинга и кончая тем, как сотрудники должны приветствовать клиентов. Миссию не обязательно ужимать до трех слов, просто послание должно быть ясно каждому.

Очень важно не путать миссию с маркетинговой концепцией или слоганом.

Важно не путать миссию с маркетинговой концепцией или слоганом. Однако чем ближе миссия и маркетинговая концепция, тем более эффективными становятся связи и взаимоотношения как внутри, так и вовне компании. Миссия SAS возымела исключительно положительное воздействие на отношение к ней сотрудников. Они чувствуют себя по-особенному, потому что работают на SAS, и это чувство распространяется на потребителей, создавая атмосферу высокой вовлеченности. С сильной миссией можно метить довольно высоко, когда формулируется видение компании.

С - Видение

Видение - это то, где вы хотите оказаться. Видение может быть основано на ценности в экономическом смысле, но необязательно. Конкретная цель - вроде "мы хотим достичь оборота в \$1 млн" может стать "мы хотим иметь наибольшую долю рынка в нашей отрасли". Видение способствует мотивации во всей организации, поэтому его формула должна вдохновлять каждого. Следует забыть о видениях, которые обращены только к потенциальным заработкам высшего руководства.

Есть хорошее объяснение, почему миссия предшествует видению. Видение ценно, если существует связь между тем, на что способна компания, и тем, чего она предполагает достичь. Когда четко сформулировано, что компания намерена создать для потребителей, наступает время обсудить цели, к которым она стремится.

Видение - это путеводная звезда, оно должно быть реалистичным и одновременно высокоамбициозным. Тэд Тернер из CNN - подходящий пример. Он открыто стремился стать "мировым

*Видение: Путеводная звезда.
К чему мы стремимся?*

Видение – это путеводная звезда, оно должно быть реалистичным и одновременно высокоамбициозным.

лидером новостей" и в то же время демонстрировал, что исходит из соображений здравого смысла. Он создал ТВ-станцию, передающую только новости. Чем больше специфики, тем большей дифференциации можно достичь. Сделайте так, чтобы ее было легко понять, и вы создадите высокую вовлеченность пользователей, а, следовательно, и большую стоимость. Благодаря смелости Тэда Тернера CNN стала синонимом самого понятия "новости".

Сложность разработки правильной миссии и правильного видения в том, что они включают в себя очевидно невозможное: точное предсказание будущего через ясное предвидение того, как будут развиваться мир и рынок.

Корпоративная религия:
Совокупность ценностей,
объединяющих организацию
вокруг миссии и видения.

D - Корпоративная религия

На Рисунке 4.4 я заменил продукт миссией - ценностью, которую компания предлагает рынку. Исходя из этого, я включил видение в качестве путеводной звезды для работы компании. Где же в картину вписывается корпоративная религия? Корпоративная религия - это совокупность ценностей, объединяющих организацию вокруг миссии и видения. Это дух компании - ряд установок и принципов, на которых основана компания. Это ценности, которые по-настоящему вдохновляют, потому что их разделяют все.

Корпоративная религия - консенсус, настраивающий многие умы на один лад. Для достижения успеха решающее значение имеют единство установок и общий путь к созданию ценности. Компания, управляемая корпоративной религией, предлагает работу только ее adeptам.

Компании с сильными культурами - это не самое легкое место работы. Мощные религии поляризуют мнения - люди либо любят их, либо ненавидят. Это скорее позитивное явление, потому что сильный дух контролирует фокус и эффективность. Предполагается, что сильные корпоративные культуры убивают инициативу. Откровенно говоря, это чепуха. В рамках отлаженной корпоративной религии найдется место для уникальности и творчества.

Корпоративная религия предполагает согласованность во всем. Никто не изменяет продукт или систему учета в интернациональной компании только потому, что ему так хочется, почему же корпоративные установки и ценности должны восприниматься по-разному? Но как раз это и позволяют себе многие подразделения.

*Речь идет о миссии
компании, видении
и людях.*

Реальная проблема, однако, начинается не там, а в руководстве. Нельзя винить людей за то, что у них другие ценности, если не были даны точные руководящие указания.

С чего начинается развитие корпоративной религии? Забудьте на время о количественных ценностях и сконцентрируйтесь исключительно на качественных. Возникает ряд фундаментальных вопросов, касающихся компании и ее лидеров, которые часто позволяют рынку управлять собой и организацией. Отвлекитесь от каждодневной рутины, уделите внимание развитию продукта, сконструируйте бюджет и проследите поток денег вплоть до конечного результата. Это упражнение чисто творческое. Речь идет о миссии компании, видении и людях. Начните с тщательного анализа существующих ценностей компании и установок, которые их породили. На этом фоне намного легче увидеть, подходят ли эти установки вашей миссии.

Как обычно действует руководство? Организует большие собрания для всей компании и приглашает консультантов со стороны для координации процесса. И это нормально, если именно руководство решает, какой будет религия, выражая это простыми и ясными словами, понятными каждому. Когда выполнена эта задача, разрабатывают механизм запуска религии. Ян Карлзон в SAS определил миссию: "быть авиалинией бизнесмена", и она стала религией, когда каждый сотрудник получил руководство, как ей следовать.

Для этого Карлзон создал "маленькую красную книгу". Нельзя практиковать корпоративную религию до тех пор, пока каждый сотрудник в организации не осознает миссию компании и соответствующим образом не сфокусирует на ней свои усилия.

Перед лидерами компании встают следующие организационные вопросы: Почему мы существуем? Куда мы движемся? Как мы достигнем этого? Каких установок мы ожидаем от своих сотрудников? Какие ценности мы защищаем? Какие действия, с нашей точки зрения, выражают это отношение? Какие правила поведения следуют из нашей религии?

Упорная работа над ответами на вопросы, подобные этим, является сущностью духовного лидерства и требует усилий. Высшему руководству надлежит сделать религию явной, и это происходит, когда вся организация становится ее воплощением и проводником. Критерий успеха корпоративной религии: люди

Компания не может практиковать свою корпоративную религию до тех пор, пока каждый сотрудник не осознает ее миссию и не сфокусирует на ней свои усилия.

верят искренне. Несомненный "религиозный лидер" берет на себя общение и с компанией и с рынком.

Две лучших компании из управляемых корпоративной религией - это Coca-Cola и The Walt Disney Company. В обоих случаях религия так тесно вплетена в ткань компании, что они стали менее зависимы от выдающегося лидера. Такова цель всех компаний, идущих по пути религии.

Разработка корпоративной религии

Намереваясь разработать корпоративную религию, руководство должно проанализировать внутреннюю культуру и внешнее позиционирование компании - в их гармонии и есть сила.

Подобно людям, компания нуждается в сильной личности, способной ею управлять. Чем сильнее личность, тем сильнее ее влияние. Но что создает эту сильную личность? В 1927 году Альфред Адлер*, один из основателей современной психологии, сделал некоторые революционные заявления относительно природы человеческого сознания. Адлер утверждал, что сильная индивидуальность представляет собой сбалансированное единство трех аспектов:

- то, как индивид видит себя сам;
- то, как индивид хочет, чтобы его видели;
- то, каким видят его другие.

Чем большую гармонию дает это сочетание, тем сильнее индивидуальность. В упрощенной форме эта идея представлена на Рисунке 4.5.

Корпоративная религия имеет дело с людьми и их отношениями на работе. Применим идеи Адлера к компании, чтобы понять, что такое корпоративная религия.

Индивидуальность вашей компании

Начнем с полного описания компании, в фокусе которого - ее индивидуальность. Сильные компании характеризуются балансом трех следующих условий:

- то, как компания видит себя;
- то, как компания хотела бы выглядеть в будущем;
- то, как видит компанию рынок.

* Об этом уже шла речь выше (см. Главу 1).

Рисунок 4.5. Индивидуальность человека определяется ...



Индивид обладает сильной индивидуальностью, если все три аспекта находятся во взаимной гармонии

Чем более компания сбалансирована, тем сильнее ее индивидуальность и ее проникновение на рынок (см. Рисунок 4.6).

Рисунок 4.6. Индивидуальность компании определяют...



Аналогичным образом идеи Альфреда Адлера можно применить к компаниям

Больше, чем внутренняя практика

Общепринято мнение, что сильное положение на рынке является ключом к процветанию компании. Задача состоит в том, чтобы создать это положение и закрепить его. Будущее не столько за продуктами, сколько за брэндами и их стоимостью. Эти ценности будут поставляться организациями, действующими целенаправленно и в гармонии с ценностями брэнда.

Вот почему так важно описать индивидуальность компании. Развитие корпоративной религии состоит не только в раскрытии ценностей компании. В изоляции это не имеет смысла. Следует принять решение относительно внешнего позиционирования компании на рынке. Компания - это живой организм, ежедневно раскрывающий миру свои ценности. Поэтому корпоративная религия устанавливает связь между внутренней культурой компании и внешним миром. Мост, соединяющий эти две части, абсолютно необходим.

Позитивная спираль

Опыт показывает, что чем правильнее в компании осознание того, какой ее видят потребители и что в действительности они у нее покупают, тем с большим основанием сотрудники станут выразителями надлежащих ценностей.

SAS говорит ясным языком

Служащие SAS с большой охотой (высоко мотивировано) посещали корпоративные курсы по сервису, потому что понимали: SAS должна стать любимой авиалинией бизнесменов. А это, конечно, означало, что SAS должна быть лучшей. Когда взаимосвязаны внутренняя и внешняя культура, компания обретает гармонию, последовательность, индивидуальность и более сильное положение на рынке. Это позитивная спираль.

Политические потребители

Таким образом, корпоративная религия - это последовательное описание всей компании, как показано на Рисунке 4.7. Это всеобъемлющее стремление - и очень полезное, особенно для больших интернациональных компаний, которые все еще судят о себе с позиции продукта, в то время как клиенты покупают у них нечто большее - например, решение проблемы или брэнд. Многие компании двигаются по инерции, и в большинстве случаев только внешние силы заставляют их остановиться и по-новому взглянуть на себя. Это могут быть кризис перепроизводства или политические события, вынуждающие

определились в трудных вопросах - таких, которые сами компании не стали бы связывать с продуктом. Причина подобной ситуации - слишком узкий взгляд на свой продукт, в то время как потребители воспринимают его гораздо шире. Политический потребитель - это зарождающееся явление, игнорировать которое рискованно. Проблема Shell с Brent Spar и обвинение Nike в использовании детского труда - только начало. Страсти на политической кухне будут разгораться все сильнее.

Рисунок 4.7. Компания изнутри и снаружи – всестороннее описание индивидуальности



Это ряд шагов, которые компания должна предпринять для достижения последовательности на всем пути от внутренней сути до дальних горизонтов:

1. Какой видит компанию внешний мир? Выясняется внешнее позиционирование компании.
2. Какой видит себя компания изнутри? Описывается внутренняя культура, исходя из истории компании и ее реальных ценностей, делающих ее тем, чем она является сегодня.
3. Какой компания видит себя в будущем? Определяются корпоративные цели руководства.
4. На основе этих трех описаний формулируется корпоративная концепция. Корпоративная концепция - это четко определенная и согласованная связь между продуктом, концепцией, имиджем, организацией и коммуникацией. (См. Главу 3)
5. Перед внедрением корпоративной концепции ее обоснованность должна проверяться как внутри организации, так и вовне, с целью обеспечения всеобщего понимания. Как основной ее проводник руководство должно чувствовать, что корпоративная концепция полностью выражает индивидуальность компании. Рекомендуется разработать концептуальную "библию" (не путать с инструкцией по дизайну), в точности описывающую корпоративную концепцию.
6. Разрабатывается маркетинговая стратегия, способная транслировать корпоративную концепцию в желаемое положение на рынке.
7. Разрабатывается и описывается корпоративная религия. Целью управления компанией в данном случае является выработка последовательного согласованного брэнда, который можно предложить на рынок.
8. Руководство берет на себя ответственность за ясную коммуникацию нового направления, чтобы всем было ясно, куда идет компания.



*Какой видит компанию
внешний мир?*

1. Внешнее позиционирование

Компании занимают большое место в повседневной жизни покупателей. Покупая бренд, потребители покупают и компанию - со всеми ее недостатками. Поэтому они желают, чтобы компания была более "правильной", нежели она может быть в действительности. Многие компании - и в особенности их лидеры - совсем не готовы к этому. Они пробираются на ощупь в мире, где стирается грань между представлениями о морали потребителей и компаний.

Когда бренд и компания сливаются в одно целое, потребители перестают различать их. Значит, надо объединить внутреннюю культуру с внешним позиционированием и планами компании на будущее. Рисунок 4.7 описывает направление этого развития. Первый шаг - исследовать, какой видят компанию потребители и рынок.

Этот процесс касается всей компании, так что предстоит исследовать мнение потребителей на репрезентативном числе рынков. Чтобы "влезть в шкуру" интервьюируемых, можно использовать психографические методы, а вопросы должны быть в основном качественного характера. Хорошо заранее иметь несколько гипотез, и затем проверить их на потребителях. Иногда, чтобы обнаружить согласованный имидж компании, какой-то общий знаменатель, искать приходится очень тщательно. Возможно, один или более рынков не соответствуют, тогда придется либо поработать над ними, чтобы вписать в общую картину, либо отказаться от некоторых. Это необходимый выбор, помогающий выработать непротиворечивый взгляд на то, где компания находится на данный момент.



*Какой видит себя
компания изнутри?*

2. Внутренняя культура

Внутреннее описание компании - это наиболее трудная задача. Его цель - уделить внимание душе и сердцу. Главное - найти в компании источник положительной энергии, а не концентрироваться на диагностике корпоративных недугов. Найдя то положительное, что двигает компанию вперед, можно активизировать эти силы до такой степени, что они столкнут с дороги все негативное.

Внутреннюю концепцию следует вырабатывать точно так же, как и внешнюю. Приоткройте историю компании, узнайте, как и откуда она произошла, и что определяет ее сегодняшнее лицо. Станет ясно, откуда взялись ее ценности. Важно нащупать

реальный стержень компании. Чтобы раскрыть культуру, привлечите тех сотрудников, которые несут ее в себе. В эту "культурную группу" войдут разные люди, чтобы представить всю компанию. Тогда каждый поймет, что вы хотите сказать, создавая портрет организации.

Историческая перспектива дает точное представление о моменте, когда компания решительно вступила на рынок. Что конкретно сделали сотрудники компании? Какие ценности преобладали? Если удастся выделить факторы успеха и рассмотреть их применительно к потребителям и рынку сегодня, появится хороший фундамент для прогноза на будущее. Вся эта информация может оказаться полезной для осознания необходимости изменений в компании.

3. Компания

Для полного описания компании требуется еще один пласт информации. А именно ответ на простой вопрос: что хочет руководство делать с компанией в будущем? Неважно, насколько трудно топ-менеджеру ответить на этот вопрос - он или она обязаны найти ответ на него. Иначе компания будет вынуждена двигаться по инерции, не способная идти в ногу с изменениями, происходящими по всему земному шару. Руководитель должен быть на переднем крае и знать, куда движется рынок и потребители или в каком направлении их следует направить. Это налагает большую ответственность на высшее руководство и должно быть отличительной чертой тех, кто занимает это положение. Выяснив отношение менеджмента к тому, куда компания стремится в будущем, вы получите все строительные блоки, необходимые для завершения описания.

4. и 5. Корпоративная концепция

Внешнее описание позиции рынка, внутреннее описание и установка менеджмента на будущее - необходимая и достаточная информация для полного описания компании, то есть для выработки корпоративной концепции, определенной на Рисунке 3.7. Определив миссию компании, можно получить путеводитель в будущее - направление, с которым соотносится все: продукт, концепция, профиль, организация и коммуникация. Это всестороннее описание компании многократно переходит от руководства к внутренней культурной группе. Та же процедура помогает при работе с рынками, ее осуществляет группа специалистов, созданная с этой целью. Критичной является



Какой видит себя компания в будущем?



Формулируется и проверяется корпоративная концепция

проверка "нового описания компании" в условиях рынка, здесь-то и открывается, соответствует ли компания рынку и потребителям. Если она немного опережает потребителей, не имеет значения. Фаза внешнего и внутреннего тестирования обычно включает несколько корректировок, прежде чем найдена правильная корпоративная концепция. Это наиболее важная проблема, и следует проверять компанию, по крайней мере, каждые два года (принцип аудита), чтобы убедиться, что она последовательно придерживается своего курса - и внутренне, и внешне.



Устанавливается маркетинговая концепция, сообщающая корпоративную

6. Внешняя маркетинговая концепция

Как только разработана и протестирована корпоративная концепция, она должна быть одобрена и на ее основе создано полное описание компании. Именно полное описание формирует базу для разработки внешней маркетинговой концепции, которая и доносит до потребителей и рынка ценности компании. При взгляде на компанию с помощью всесторонней модели религии внешний маркетинг перестает быть задачей только одного отдела, занимающегося рекламой и сбытом. Единой концепции предана вся компания, и это предъявляет к внешней маркетинговой стратегии высокие требования. Нельзя допустить, чтобы внешняя стратегия осуществлялась в отрыве от того, что делает вся компания. К сожалению, именно это происходит сегодня в большинстве компаний.



Разрабатывается и описывается внутренняя религия

7. Внутренняя религия

Хотя жизнь и без того сложна, компания должна разработать внутреннюю религию, чтобы удержаться на верном пути. Именно религия объясняет и передает ценности, которые важны и существенны для компании.

Развивая религию, нельзя игнорировать историю компании. Откуда она берет свое начало? Какие моменты были определяющими? Каково ее положение сегодня? Чем она стремится стать в будущем? Это знание принадлежит компании. Есть выбор: *либо* все записать и раздавать новым сотрудникам брошюры-памятки, *либо* проводить курсы, на которых вспоминается история и описывается вся концепция компании. Недостаточно сделать это однажды. Повторения и обновления следует сделать постоянными (где компания сейчас и куда она идет?).

Когда Ян Карлзон был во главе SAS, он регулярно рассылал маленькие легко читаемые листовки-обращения всем служащим, где

объяснял свои идеи - сильный способ передачи последовательной информации. В больших иерархиях она обычно теряет свою ценность, потому что люди, как правило, искажают информацию по пути ее следования. Важно сделать путь как можно короче, чтобы каждый знал, что делать. Семинары и открытые встречи - радикальные способы сбора вдохновляющих идей. Каждому нужно понимать послание и формулировку компании, а также, что эта формулировка означает для отдельного человека. Внутренняя религия формулируется таким образом, что у любого сотрудника не только создается полное представление о целях и обо всех ценностях, важных для компании. Доступным языком объясняется, что миссия компании означает для отдельного человека, и как цели и ценности компании проявляются в повседневной работе. Соотнося оценку компании и систему развития персонала с религией, можно получить шанс для создания сильной и целенаправленной культуры компании в гармонии с внешней средой.

8. Менеджмент

Полное описание компании делается достоянием гласности и сообщается всем. Менеджмент должен позаботиться о том, чтобы информация дошла до каждого сотрудника, как это делал Карлзон. Луи Герстнер из IBM делал то же самое, когда перевернул гигантский супертанкер. Для этого он написал "Один голос"* и представил свой взгляд на рынок, ситуацию в IBM и то, что он думал о сильных сторонах IBM. Далее он описал, как будет развиваться рынок и как IBM должна бороться за будущее, и послал эту книгу лично каждому сотруднику компании.

Вопрос вовлеченности

Руководство не имеет права перепоручать работу рекламным агентствам, приходящим с отвлеченными идеями относительно того, как привлечь внимание рынка. Именно руководству принадлежит приоритет в деле создания и развития внутренней культуры: к чему стремится компания, и что она собирается отстаивать. С этим испытывает постоянную проблему большинство компаний, разделенных на множество филиалов.

В большинстве компаний внешняя связь с рынком происходит из нескольких источников. Руководство посылает сигналы рынку через интервью в прессе и ежегодные отчеты, в том числе финансовые. Часть этой информации предназначена для

* Louis Gerstner. *One Voice*.



МЕНЕДЖМЕНТ

*Руководство компании
транслирует новое
послание*

финансовых рынков. Часть выдается под давлением - от компании требуют демонстрации своего отношения к тем или иным проблемам. Иной раз кажется, что это находится в пограничных с компанией областях, но в действительности они-то как раз и интересуют потребителей и мир в целом.

Для некоторых руководителей политический потребитель стал кем-то вроде злого духа. Нравится это или нет, но по мере того, как компании будут расти и занимать все больше места в нашем сознании, сражаться за нас будут все больше. Компании станут почти государствами в государстве - потребители будут требовать от них все большей ответственности. Ответственности, которая станет такой же важной оценкой компании, как и ее продукты.

Завтрашние менеджеры, сбитые с толку

Все это сбивает с толку многих руководителей, потому что кажется им нелогичным. С их мнением нельзя согласиться. Если точкой отсчета взять не продукт, а брэнд, это имеет очевидный смысл. Необходимо иметь четкое представление о реальном состоянии компании, чтобы контролировать информационный поток, в большинстве же фирм отделы информации заняты преимущественно контролем над финансовой ситуацией и помощью в случае кризиса. Отделы информации редко предназначены для созидания. Возможно, потому, что эта задача находится между традиционными отделами маркетинга и публичных отношений, а в действительности - между топ-менеджментом и отделами продаж и производства. Существует потребность в единой коммуникации, потому что последовательность - это единственное, что имеет значение для потребителя.

Только взгляните на Интернет

Сегодня Интернет-коммуникация осуществляется каждой компанией по-своему. Все зависит от того, кто в фирме этим занимается. Это может быть информационный отдел, или отдел маркетинга, или даже отдел обработки данных. Информация, представленная в Интернете, может быть финансовой или производственной, или новостью об очередной рекламной кампании или брэнде. Работать в качестве инструмента продажи или выполнять сервисную функцию. Очевидно, все это предъявляет большие требования к координации, если иметь в виду традиционный способ построения большинства компаний. Так кто управляет страничкой в Интернете? Кто решает, как она выглядит, и как вы общаетесь?

Когда отдел продаж - это большой брат*

Компании, всецело ориентированные на продукт, демонстрируют интересный пример исходящей коммуникации. Концепция и дизайн продукта разрабатываются в техническом отделе, на который приходится большая часть всей внешней коммуникации компании с рынком; и часто именно менеджер по развитию управляет всем этим шоу. Далее идут компании, в которых важную часть внешних связей составляет система продаж - как правило, когда клиентам продают решения. Во многих интернациональных компаниях продажи и дистрибуция становятся большими подразделениями. Если они не скоординированы с концепцией компании, то поставляют на рынок ту ценность, которую, по их мнению, хочет рынок. Сама по себе это неплохая идея. Однако недостаток такого подхода в том, что компания не может направить рынок или потребителей в нужном ей направлении. Также она не может предложить ценность выше ожидаемой. Традиционный отдел маркетинга тоже входит в этот список: часто он преобразуется в специальный отдел коммуникации, который продвигает рекламу, берущую за точку отсчета потребителя.

Все эти примеры иллюстрируют, что в реальности существует много отделов, контролирующих внешнюю коммуникацию компании. Чрезвычайно важно, чтобы все они в полной мере осознавали, в чем состоит концепция компании, и свою роль в процессе. Чтобы усилить внутреннюю связь с информацией, сообщаемой вовне, полезно разработать концептуальную библию, в которой руководство определяет, как различные подразделения вносят свой вклад в единую концепцию компании. Позже мы рассмотрим в качестве примера McDonald's.

Распространяя слово

Концептуальную библию не надо путать с учебником по дизайну. Речь идет не о форматах брошюр, размерах шрифтов и рекламных макетах. Концептуальная библия разъясняет, почему бренд был разработан именно так, а не иначе, и как он соотносится с каждым параметром продукта, концепции, маркетинга, дизайна, Интернета, продаж и публичных релейшнз. Концептуальная библия - это собрание ценностей. Она их определяет и объясняет, как донести их до рынка. Она также дает необходимые инструкции относительно любой задачи, касается ли это продукта, дизайна, рекламы или пресс-конференции. После концептуальной библии, конечно, стоит

* big brother - аллюзия на книгу Оруэлла "1984".

В ожидании Того*

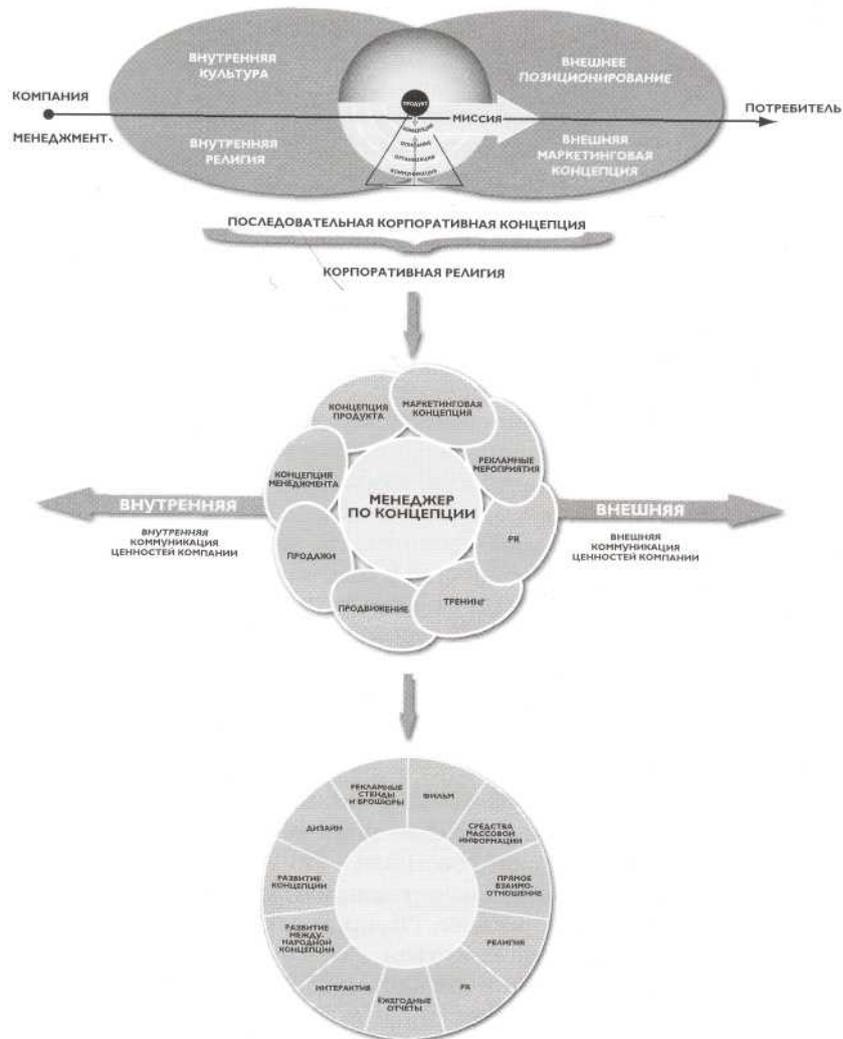
Для большинства компаний перемены - это то, чего каждый предпочел бы избежать. Некоторые могут попытаться представить в новом образе каждые пять или десять лет. Другие продолжают жить с устаревшим. Не привлекателен ни тот, ни другой вариант. Важно постоянно следить за рынком и за тем, чтобы вся компания продолжала единое согласованное движение. Наилучшее решение - иметь отдел, который объединяет и управляет всей входящей и исходящей информацией. Для большинства это означает полную перестройку организации. Сегодня PR, концепция, реклама, продвижение и дизайн продукта являются служебными обязанностями головной организации, но каждая имеет на внешнюю коммуникацию решающее влияние. Чем сильнее становятся бренд и его положение на рынке, тем выше поднимается отдел, первоначально единолично ими занимавшийся; наконец, это становится непосредственной привилегией высшего руководства. Наличие отдела единой концепции, напрямую подчиненного высшему руководству и, по возможности, возглавляемого главным спикером компании, необходимо (см. Рисунок 4.8). Здесь объединено все: маркетинг продукта, реклама, PR, продажи, обучение продажам, маркетинг ценностей (событийный и образовательный), Интернет, магазины, аналитика, развитие продукта и его концепции, управление персоналом и наймом.

Нельзя остановить наступление будущего

Рисунки 7.2Б и 8.8 показывают, как отдел единой концепции отвечает за управление всей внутренней коммуникацией (см. Рисунок 4.8). Традиционная организация полностью блокирует мышление в духе бренда и корпоративной религии, а армия внешних поставщиков и советников только тянет компанию в ошибочном направлении. Внешние советники - это типичные консалтинговые компании, специализирующиеся в стратегии, развитии концепции, дизайне, рекламе, PR, продвижении, развитии персонала, всеобщем управлении качеством ... список бесконечен. Но единственное, в чем все они преуспевают - это в увеличении проблем компании, когда разные консультанты работают на разных уровнях и в разных местах внутри организации. Каждый в отдельности, эти специалисты, несомненно, хороши в том, что делают. Но это не означает, что они обязательно хороши для

* Название абсурдистской пьесы Сэмюэля Беккета, герои которой проводят жизнь в ожидании.

Рисунок 4.9. Компания будущего с абсолютно интегрированной коммуникацией



Компании, организующиеся вокруг единой концепции, испытывают трудности, имея дело с внешними консультантами, которые доминируют в настоящее время. Эти люди научились создавать собственные специализированные ниши в рекламе, директ-маркетинге, PR, дизайне и тому подобном. И все эти эксперты тянут организацию в предпочитаемых ими направлениях. В чем компания испытывает реальную нужду, так это в агентстве по коммуникации, которое поможет разработать и внедрить единую систему интегрированных связей с рынком, ведущую к достижению гармонии с мифом.

компании в целом.

Что касается сектора коммуникации, то большинство крупных организаций используют сегодня агентства по развитию концепции, агентства по дизайну, агентства по продвижению, агентства по прямому маркетингу, агентства по PR и интерактивные агентства - ни одно из них не будет использовано при составлении ежегодного и других отчетов. По какой-то необъяснимой причине это задание обычно уходит в другое агентство.

Борьба против специализации

Каждая компания старается быть креативной и оптимизирует свою специализацию в силу своих способностей, но это непременно приводит к размыванию корпоративного единства и потере лица, даже если все следует руководству по дизайну. Оптимизация происходит за счет потери целостности в описании компании. Скоро это станет растущей проблемой, потому что согласованный имидж будет решающим в оценке компании потребителями. Внутренняя эффективность компании - всегда следствие такой согласованности.

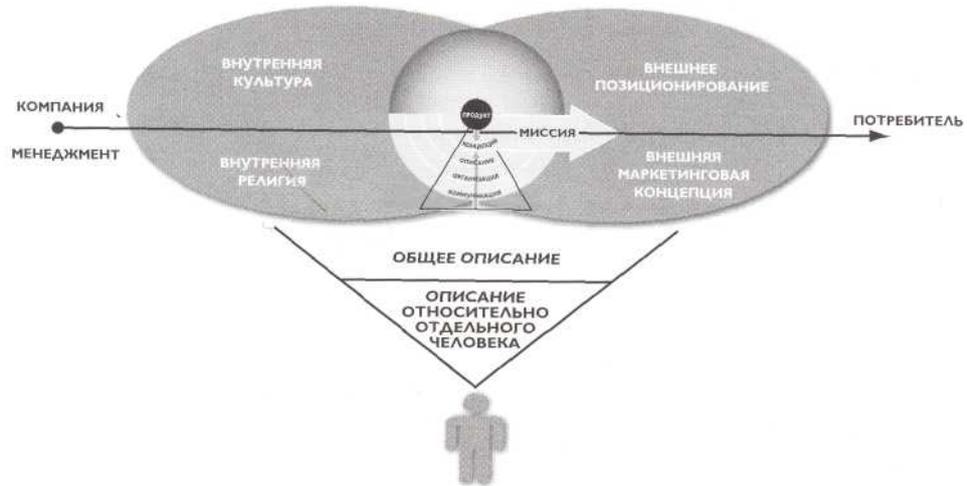
Все связи под одним зонтиком

Когда стали возникать отделы по связям с общественностью (сектор коммуникации), то их адаптационная стратегия заключалась в покупке разных специализаций, которые прекрасно работали как отдельные объекты и не нуждались ни в координации, ни в последовательности. В будущем появятся "агентства интегрированных коммуникаций", которые дадут клиентам возможность разработать и внедрить единую и непротиворечивую систему связей, как внутри организации, так и за ее пределами.

У этих новых агентств будут эксперты по единой коммуникации, помогающие компаниям в их стремлении к целостной синхронизации. Рисунок 4.9 показывает пример компании с единой интегрированной коммуникацией. Глава 9 рассматривает эволюцию Kunde & Co. от маркетингового агентства до агентства единой интегрированной коммуникации.

Работая над этой книгой (она писалась три года), я пришел к выводу, что агентство единой интегрированной коммуникации - это наш единственный путь вперед. Вопрос в том, откуда такие агентства появятся? Из традиционных рекламных агентств? Из PR-агентств? Из дизайнерских или концептуальных агентств? Ответ: из любого. И также из компаний по менеджменту и персоналу, потому что это сферы их компетенции. Но в

Рисунок 4.10. Описание корпоративной религии относительно отдельного сотрудника



Внедрение корпоративной религии – большое общее дело, в него включается вся организация, никто не может остаться в стороне. У отдельных профессиональных групп могут возникать трудности из-за конкретной корпоративной религии, что проявляется, когда вовлечен каждый. Религия – не забытые пыльные фоллианты на библиотечной полке, а каждодневное живое воплощение единства компании, поэтому она должна быть выражена простым, доходчивым языком, с тем, чтобы все было понятно каждому работнику, чтобы он (она) знал, что с этим делать на рабочем месте.

действительности ни одна из этих компаний не готова к решению задачи. Каждая возделывала свой узкий сегмент. Только компании, обладающие ресурсами для создания чего-то стоящего в каждой отдельной специализации, могут выработать систему единой интегрированной коммуникации. Так что все будет решать компетентность - способность понимать целостность и признать, что ценность создается на пересечении внешнего позиционирования, внутренней культуры и единого описания компании.

Конец линии на структуропатов

С исчезновением границ компании с традиционным менеджментом потерпят неудачу, если не начнут "вкпываться" в рынок и потребителя. Они проиграют, если не прекратят заикливаться на структуре. Перевернуть организацию с ног на голову и создать совершенно иной способ мышления - труднейшая задача. Это в особенности касается внешних консультантов: им предстоит

радикально измениться и мыслить целостно, не теряя своего экспертного знания. Победят те немногие, которым удастся ухватить одновременно множество сложных взаимосвязей, сплетая их в едином согласованном движении, на осуществление этого и будет спрос. Немногие международные менеджеры, создавшие быстрый и эффективный бизнес, будут способны проанализировать ситуацию, переопределить ее и продуктивно ввести компанию "в новый контекст". Это люди, чья мысль, как лазер, проникает в любой уголок внутри и вовне, как показано на Рисунке 4.10. Религия выражена в легко воспринимаемой форме, так что каждый сотрудник понимает, чем она является для него в ежедневной работе.

Душа и вера в гармонию

Компаниям пора заняться проблемами души и веры, а не только продуктами, упаковками и логистикой. Конечно, время от времени об этом (душе и вере) вспоминают, однако только немногие создают гармоничную корпоративную религию, связывающую всю организацию в единое ценностноориентированное и духовное сообщество на рынке.

Многие компании обладают сильной культурой и способны к самоосознанию, что не обязательно совпадает с тем, как понимает их рынок. Наличие в компании нескольких разных культур может быть выгодным в зависимости от того, какое подразделение взаимодействует с рынком: производство или руководство. Нужно прояснить, кто именно понимает рынок и разрабатывает новые

Рисунок 4.11. Корпоративная религия – единое описание компании



Необходим баланс между внутренним и внешним восприятием компании (портретом и автопортретом).
Посмотрите легенду, детально объясняющую модель.

продукты и решения для будущего. Бесполезно иметь управляющую культуру с оглядкой на производство, если продукт, продаваемый в действительности, - это решение или концепция, то есть нечто гораздо большее, чем он сам. Этим еще можно обходиться сегодня, но в будущем такая дисгармония уничтожит компании.

Играйте правильную роль

В будущем для компаний жизненно необходимым станет обладание единым пониманием своей позиции на рынке и знанием, как всегда быть на шаг впереди конкурентов, а для этого нужно четко представлять, что на самом деле (какие ценности) создается в каждом отделе. Любое несоответствие между внутренним и внешним позиционированием будет в высшей степени деструктивно, но если менеджмент смог описать компанию надлежащим образом, дисгармония ей не грозит. Это как постановка пьесы в большом театре. У актеров разные роли, и для достижения результата они должны знать их наизусть. Но прежде стоит написать пьесу. Ей нужна хорошая история, хороший режиссер и сочетание дерзости и приверженности, привлекающих аудиторию.

Система: Набор правил, обеспечивающих функционирование религии.

Е - Система

Общей характеристикой мировых корпоративных религий является то, что они требуют создания определенной системы для вовлечения последователей. Чтобы религия могла стать интегрированной частью компании, ее следует систематизировать, иначе это пустые слова. Система - это набор правил, ритуал, обеспечивающий функционирование религии.

McDonald's, чтобы стать "семейным рестораном" в любой стране, добилась того, что у потребителей каждый раз возникают одни и те же ощущения, неважно, где и какой McDonald's они посетили. Сам гамбургер - только часть этого.

Ресторан, окружение, обслуживание, скорость этого обслуживания и развлечения для детей равно необходимы. Это требует четкой системы контроля, обеспечивающей последовательность и однородность. Система McDonald's включает смесь тренинговых процедур и книг с правилами, с помощью которых доносится религия. Религия гамбургера может возблагодарить свою систему за то, что она поддерживает силу духа McDonald's.

Disney - успешная религия, потому что компания защищает свои "семейные ценности" не только за счет огромного бизнеса по

продаже продвижений. Дисней никогда не нарушает правила, управляющие установками и ценностями. Они пронизывают организацию, так что продукты Disney абсолютно постоянны в своем выражении, и каждый приветствует потребителя, исходя из одних и тех же ценностей. И все благодаря тому, что служащие Disney обладают наглядной религией, которой следуют.

Рисунок 4.4 показывает необходимость системы для функционирования корпоративной религии. Задача состоит в том, чтобы сделать религию интегрированной частью компании.

В следующей главе описывается, как интернациональные компании могут выразить свою религию в системе. Часто это смесь образования, тренинга и жесткого контроля, плюс ясный свод правил. В каждом случае точкой отсчета является религия, которая в свою очередь исходит из миссии, цель которой - предоставление потребителям большей ценности.

F - Приверженность

Организации необходима настоящая приверженность ее целям и ценностям. Речь идет об обязательствах и обязанностях, пронизывающих каждый уголок организации, а затем и всего рынка. Поразительно, как много компаний тщательно определили свои цели, сформулировали четкие правила поведения, а затем забыли обеспечить приверженность организации. Высшее руководство порой избегает введения ограничений из страха подавить личную инициативу. Это дружелюбие вводит в заблуждение, и менеджеры, думающие подобным образом, оказывают своим сотрудникам плохую услугу. Не преуспеют они и в поисках души компании, а только она (душа) дает всем чувство принадлежности, выступая средством консолидации.

Корпоративная религия может превратить производственный процесс в объединенное движение компании навстречу общей цели. Все цементируют целенаправленные установки и ценности. До сих пор говорилось об описаниях, пора обратиться к задаче принятия религии в организации (как чего-то реального). Перед руководством встают вопросы: каков уровень участия для выполнения миссии? Чего требовать от людей? Какие ценности и установки культивировать в организации?

Фокус приверженности означает фокус скорее на установках и ценностях, нежели на навыках. Это трудно и многого требует от

Приверженность:
Обеспечивает понимание, преданность и стремление организации следовать миссии.

**Чего требовать от людей?
Какие ценности и установки культивировать в организации?**

Действие: Обеспечивает движение на рынке в нужном направлении.

руководства, но это жизненно важно.

G - Действие

Последний элемент модели - действия, требуемые для выполнения миссии компании на отдельных рынках. На Рисунке 4.4 действие представлено в виде стрелы, чтобы проиллюстрировать, что значение имеет только то, что достигает рынка.

Компании могут иметь наилучшие намерения, но значение имеет только то, что достигает рынка. Слишком многие интернациональные компании занимаются развитием продукта, учебного или маркетингового материала, предоставляя право действовать своим подразделениям. Из-за повсеместной борьбы за власть и право принятия решений между головной компанией и ее филиалами планы редко выполняются.

Компании могут иметь наилучшие намерения, но значение имеет только то, что достигает рынка.

Ничего удивительного в том, что образуется пропасть между рыночными намерениями и рыночной реальностью. Особенно следует контролировать качественные переменные, они-то и создают дифференциации, ведущие к более сильной рыночной позиции. Здесь сильная рука предотвращает попытки на местах диверсифицировать ценности брэнда.

Недостаток планирования - одна из первостепенных причин провала на некоторых рынках. Скорость, с которой все случается на глобальном рынке, делает правильное планирование деятельности крайне важным. Ошибки ведут к потере однородности и силы проникновения. Если местные рынки не могут рассчитывать на головной офис, они развивают собственную коммуникацию. Затем игра начинается, и в наибольшем проигрыше всегда компания. Вот почему нужна система, обеспечивающая последовательное, сфокусированное действие. И лучше сконцентрироваться на нескольких сильных инициативах и внедрить их повсеместно, чем гнаться за всем сразу, рискуя совершить ошибку. Слишком много начинаний по сравнению со способностью рынка принять их - обычная ошибка компаний. Много денег тратится напрасно и, что еще хуже, все это имеет вредные последствия для фокуса компании.

Планирование - во многом предвидение, и ценность модели корпоративной религии как управленческого инструмента в том, что она дает телескопическое зрение.

Обретенный рай?* Возможно (IBM)...

КЕЙС

IBM

IBM потеряла лидерство в компьютерном бизнесе из-за недостатка фокуса и эмпатии по отношению к конечному потребителю. Луи Герстнер снова поставил гигант на ноги.

IBM испытала всю гамму чувств и эмоций, пройдя путь от мелкого производителя до интернациональной компании с убедительной концепцией, и обратно. В 1924 году лидер-провидец Томас Дж. Уотсон заменил название с "Вычислительной, сводящей в таблицы, регистрирующей компании" на "Международную корпорацию деловых машин". В то время корпорация была довольно ординарной компанией с 52 продавцами, которые в основном продавали хронометры и весы. Судя по новому названию, Томас Дж. Уотсон хотел большего, а именно, чтобы "Международная корпорация деловых машин" стала большой интернациональной компанией, и он ожидал, что и его сотрудники хотят того же. Так что Уотсон ввел правило, что продавцы должны носить нейтральные костюмы, запретил алкоголь и попросил холостых служащих вступить в брак. Почему? Потому что он считал, что семейные люди более лояльны, ведь у них есть семья, о которой надо заботиться. Эти правила сформировали лишь малую часть расширенного свода законов для сотрудников IBM. Три основных ценности корпорации: "стремление к совершенству", "лучший сервис для потребителя" и "уважение к сотрудникам". IBM намеревалась стать лучшим дилером в своей сфере бизнеса, а сотрудникам следовало быть достойными этого. В ответ на их усилия и лояльность к ценностям IBM гарантировалась приличная работа.

Вы были наняты - или скорее инкорпорированы в семью IBM - пожизненно. Уже в 1930-е обучение и идеологическая обработка сотрудников настолько прочно укоренились в системе, что для потенциальных сотрудников была основана школа IBM. Быть прилежными последователями этой идеологии - или корпоративной религии - было абсолютно необходимым. В 1985 году в сборнике "100 лучших компаний для работы" IBM описывается как компания, которая "институционализовала свои убеждения точно так же, как это сделала бы церковь".

* Paradise regained - название поэмы английского романтика Мильтона. Образ места, к которому хочется возвращаться.

IBM была известна жестким централизованным контролем, при котором все вели линию штаб-квартиры, начиная с обучения, маркетинга, продаж и сегментирования, кончая созданием и обучением организации в правильном духе. В 1960-е и 1970-е обстановка стала накаляться. IBM проповедовала свое евангелие во всех центрах обучения сотрудников в мире. Вся организация постоянно воспитывалась в верном духе. Таким способом компания построила сильную корпоративную концепцию с четко сформулированной миссией. IBM инвестировала значительные ресурсы, чтобы заставить свою корпоративную религию работать, добиться приверженности и обеспечить действия. Все управлялось из центра (жестко и твердокаменно), никто в IBM не мог сомневаться относительно того, чего хочет IBM. Уотсон-старший установил "систему открытых дверей", которая означала, что любой служащий мог обратиться напрямую к нему и получить ответ. Вдобавок IBM разработала систему, при которой каждый голос мог быть услышан. Раз в год всех сотрудников просили анонимно заполнить вопросник об операциях корпорации. Так ценная информация шла прямо вверх. Без фильтров.

Та же атмосфера пронизывала рынок, так что к началу 1980-х IBM установила сильную бренд-культуру. К середине 1980-х IBM была религией рынка. Никто не делал ничего, не посмотрев сначала в небеса на IBM. Корпорация была источником всех знаний об административных системах для любой большой или средней компании на рынке.

Почему все пошло не так?

IBM обладала всем, что характеризует настоящую интернациональную компанию. Все согласовывалось с мечтой Томаса Дж. Уотсона, но в то же время IBM приобрела и болезни, которым подвержены интернациональные компании.

В 1980 году корпорация имела оборот около \$40 млрд; казалось, ничто не могло остановить ее рост. Если бы ее развитие продолжало идти теми же темпами, на которые рассчитывало руководство, то оборот достиг бы \$100 млрд к 1990 году. Топ-менеджмент во главе с Джоном Опелем решил подготовить корпорацию к будущему. Экспансия была ускорена. Были построены новые фабрики, нанято более 100000 новых сотрудников. К 1986 году семья IBM с гордостью сообщала о 407000 членах. Все шло как надо, и к 1990 году у компании было все необходимое для оборота в \$100 млрд. Но появилась "небольшая проблема". Оборот был только \$50 млрд. Революция на рынке персональных компьютеров свалила IBM наземь. Корпорация и

прежде была подвержена неожиданностям из-за скачков в технологии, но на этот раз проблема была в другом. У IBM была технология. Она буквально наступала на пятки Apple, которая первой использовала коммерческие преимущества микрокомпьютера. Первые компьютеры IBM имели огромный успех, и корпорация немедленно возглавила рынок с долей в 26%. Но успех был непродолжительным.

Решающим оказался недостаток заинтересованности в рынке персональных компьютеров. IBM просто не была готова к переходу от больших систем с большими доходами к маленьким персональным компьютерам с маленькими доходами.

Компания упорно держалась за свои магистральные системы. Отделы разработки новых продуктов продолжали создавать большие системы, пренебрегая рыночной информацией. Они забыли золотое правило — держитесь поближе к своему конечному потребителю. IBM просто сидела на своей клиентской базе, но та состояла из менеджеров по обработке данных, имевших слабое представление о нуждах и потребностях других пользователей. Пользователи хотели компьютеры, которые были бы гибче и проще в использовании, критичным было "решение", а не сама машина.

IBM сдавала под натиском рынка, который от имени потребителя отнял власть у менеджеров по обработке данных и отдал ее обычным потребителям. А для них то, что IBM была брэнд-религией первых, не значило ничего. Ситуация ухудшилась, когда IBM приобрела репутацию высокомерной и недружелюбной к потребителю компании. Это, в свою очередь, негативно сказалось на энтузиазме сотрудников, которым оставалось только наблюдать, как их любимый гигант опускается на колени.

Увеличивается децентрализация

IBM начала отклоняться от своих базовых правил, например, правила централизованного контроля. Открытие региональных филиалов привело к тому, что они стали прогрессирующе автономными и даже начали по-другому продвигать себя на рынке. Это посеяло семена корпоративного сомнения в привлекательности однородной интернациональной компании.

По мере того, как компания торопилась децентрализоваться, она стремительно удалялась от своих потребителей. Томас Дж. Уотсон-младший (сын основателя, принявший компанию из рук отца) уже зажег предупредительные огни в своем внутреннем меморандуме 1961 года:

"С нашей децентрализацией очень легко так озаботиться своими непосредственными обязанностями, что даже забыть, что все мы работаем на IBM..."

Приведено в книге Д. Куинна Миллса и Г. Брюса Фризена. "Нарушенные обещания: нетрадиционный взгляд на то, что пошло не так в IBM"* . Эти слова приобрели еще большее значение в 1980-е и в начале 1990-х.

Сбои продолжаются

В 1991 убытки корпорации составили \$2,9 млрд, затем \$5 млрд в 1992 и \$8,1 млрд в 1993 - вторые по величине потери за всю историю американского бизнеса. В 1993 году, в самый разгар кризиса, IBM сменила руководство. Новым лидером стал Луи Герстнер - бывший председатель RJR Nabisco. Вскоре он определил проблему:

"Я уверен, что IBM угодила в классическую ловушку. В течение десятилетия она была настолько успешной, что пыталась катапультировать свой успех в ряд систем. Затем она завелась, чтобы управлять этими системами, что было фатальной ошибкой. Вам нужно управлять рынком, а не системами. Это работает и приводит к успеху в любое время".

Scanorama, февраль 1996.



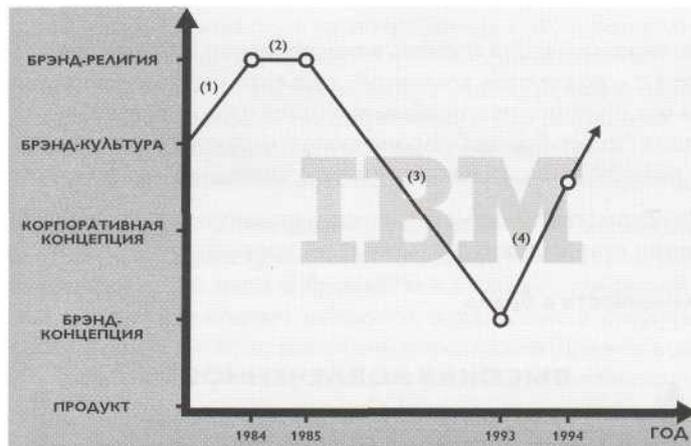
Луи Герстнер предотвратил распад IBM на более мелкие подразделения и воскресил гигант.

Герстнер хотел вернуться к тесному контакту с рынком — и контролю над ним. Он на половину сократил глобальную организацию IBM: с 400000 сотрудников до 200000.

Таким способом он отсек большую часть децентрализованной власти. К 1994 году IBM была уже снова при параде и с прибылью в \$3 млрд. До прихода Герстнера были планы разбить IBM на множество маленьких Baby Blue единиц. У компании был слабый менеджмент и неясная миссия. Общая картина сохранилась только в нескольких головах. Если бы фрагментация продолжилась, IBM как сверхдержава прекратила бы существование. Но Герстнер сделал обратное. Он остановил децентрализацию, которая почти развалила организацию на части. Он установил объединяющую миссию и создал новую корпоративную религию. В то же время он сместил фокус на пользователя. Это была сильная корпоративная религия, реализовавшая мечту Томаса Дж. Уотсона о всемирной IBM и вернувшая компании положение лидера.

* D. Quinn Mills & G. Bruce Friesen. *Broken Promises - An Unconventional View of What Went Wrong at IBM.*

Развитие позиции бренда IBM



1. За несколько лет IBM продвинулась к доминирующей позиции как абсолютная культура своей области бизнеса. Похоже, ничто не могло остановить ее победного марша.
2. У корпорации никогда не было такой сильной позиции. 1984 – фантастический год. IBM – бренд-религия.
3. Революция на рынке персональных компьютеров в полном разгаре. У IBM появляются трудности. Падение драматично. Но только в 1991 году IBM начинает нести рекордные убытки. Потеря в 1993 \$8,1 млрд бьет все рекорды. Луи Герстнер нанят в качестве нового руководителя.
4. Герстнер быстро показывает, чего он стоит. Организация сплачивается, и процесс децентрализации притормаживается. Прибыль в \$3 млрд говорит сама за себя. IBM снова на коне.

УРОКИ КЕЙСА

IBM

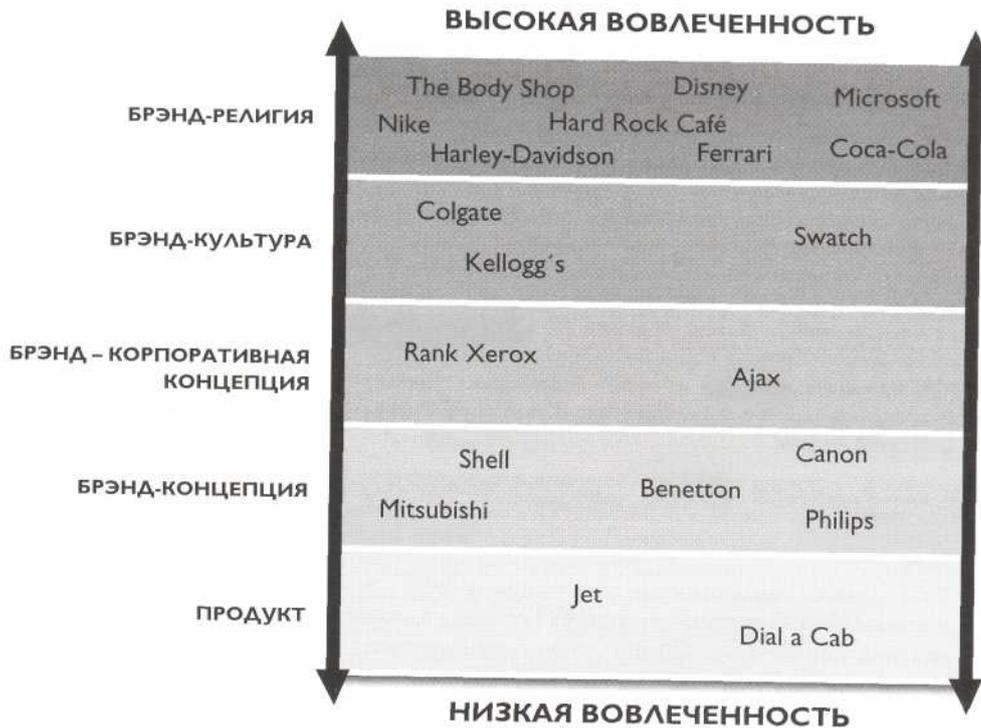
Став однажды бренд-религией, остаетесь ли вы ею навсегда? Ни в коем случае. Религия IBM потеряла влияние на своих потребителей, так как утратила ощущение того, чего они хотят. Процесс децентрализации буквально разрывал компанию на части. То, что организовать возвращение можно, было доказано Луи Герстнером, занявшим место на переднем крае битвы за сохранение IBM как объединенной компании, всерьез озабоченной нуждами своего конечного потребителя.

Корпоративная религия может сфокусировать компании любого типа

Модель, показывающая степень вовлеченности в брэнд, на Рисунке 4.2 - коллекция компаний, субъективно разделенных по уровню вовлеченности с особым фокусом на компаниях, достигших "небес брэнда". Брэнд-культурами стали компании самого разного типа, каждая на своем рынке.

В профессиональном сегменте международного рынка авторитет и управление принадлежат знаниям и образованию; а на внутреннем

Рисунок 4.12. Уровни вовлеченности в брэнд



Вовлеченность нужно рассматривать применительно к отдельным брэндам, а не к различным категориям продуктов. В принципе, внутри всех товарных категорий брэнды могут иметь высокую вовлеченность. Вовлеченность наиболее высока, когда потребители становятся адептами корпоративной религии.

покупательском рынке религией управляют именно нематериальные и эмоциональные ценности бренда. Лучшие компании, ориентированные на потребителя - те, в которых понимают, как встроить в бренд непреходящие ценности. Построить надежную религию на одной только рекламе нельзя. Вот почему надо развивать PR и производить мероприятия. Swatch - хороший пример бренда, построенного с помощью мероприятий, поддерживающих вселенную молодежной моды.

То же относится и к розничным сетям, где помимо маркетинга решающую роль играет физическое местоположение. McDonald's - пример розничной цепи и бренда "все в одном", где расширение бренда само по себе создает ценности, заявляемые в культуре. Для McDonald's широкое использование персонажей Диснея в детских меню весьма значимо для построения религии "семейного ресторана". Можно сказать, что обе компании выигрывают, потому что их религии основываются на некоторых существенных семейных ценностях. Disney обеспечивает McDonald's лучшим семейным развлечением, а McDonald's, в свою очередь, дает Disney невероятные масштабы продвижения его нового фильма.

Корпоративная религия в компаниях рынка бизнес-для-бизнеса

Профессиональные компании, осуществляющие контроль с помощью корпоративной религии, обычно довольствуются разработкой продукта и обучением организации и рынка.

Наиболее прогрессивные организации проталкивают свою религию с помощью концепций знаний, претендуя на статус банков знаний для потребителей через открытый диалог с рынком. Одновременно эти компании поддерживают тесные контакты с ведущими исследователями. Особенно это касается фармацевтических фирм. Компании в этой области несут знания и обучают врачей благодаря сотрудничеству с лучшими исследовательскими центрами. Коммерческий интерес к быстрому распространению знаний (а также продуктов) в фармацевтической индустрии вооружил ее способностью распространять информацию быстрее, чем собственно в мире врачей. Эти компании постоянно стараются быть новаторами, и с новыми препаратами они получают статус носителей знаний. Те, кто понимает, как воспользоваться этой

ситуацией, могут обрести положение брэнд-культуры в конкретной области - или даже стать религией.

В области психоактивных препаратов хороший пример - Eli Lilly. С прозаком* она захватила львиную долю рынка антидепрессантов. Являясь пионером в этой отрасли, корпорация провела переподготовку терапевтов так, что они теперь вполне справляются с легкими формами депрессий. В лечении диабета Novo Nordisk установила новые стандарты, разработав инсулиновую ручку, более легкую в употреблении, чем привычные шприцы и пузырьки. Шведская фармацевтическая компания Astra использовала широкомасштабные образовательные программы в попытке монополизировать рынок медикаментов, применяемых при лечении язвенной болезни желудка.

Компании, основывающиеся на корпоративной религии, на рынке бизнес-для-бизнеса обычно выглядят экспертами в своей области. IBM, будучи долгие годы экспертом в области обработки данных и администрирования корпоративных систем, стала неотъемлемой частью жизни своих заказчиков. IBM была не только поставщиком компьютеров, но и поставщиком жизненно необходимых знаний. Это показывает преимущества обладания брэнд-религией: когда потребители придают большую ценность тому, что получают, цена отходит на второй план.

Музыка АЛЯ ушей - в уши

КЕЙС

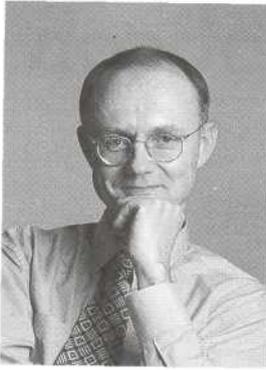
Датская компании 'одящая слуховые
> в застое, когда новый руководитель,
преисполненный корпоративной религии, взял ее под свой
контроль. Ларе Коаинд и его духовный менеджмент
привели і -^Аомляющему успеху.

oticon

В 1940-е и 1950-е Oticon стала проводить обучение всех, кто имел отношение к бизнесу слуховых аппаратов, и обрела признание как наиболее компетентная компания в своей индустрии. Это означало, что во всех острых случаях потери слуха вы шли в Oticon. Индустрия развивалась стабильно, и некоторые поставщики преуспели на косметических решениях (пряча слуховой аппарат внутрь ушного канала). Вначале эта инновация предложила слуховые решения, которые действительно были хуже. Это подсказало Oticon, что не надо идти тем же путем, но это решение, принятое в 1970-е и повторно в 1980-е, оказалось неверным.

Рынок решений-внутри-уха взорвался в основном благодаря американскому производителю Starkey, компании с очень сильной корпоративной культурой. Ее кредо состояло в том, что она могла предложить что-то при любой потере слуха, ее слуховые аппараты были настолько незаметными, насколько только можно было представить. В соответствии с этим, бизнес выстраивался вокруг решений для отдельного потребителя. Эта новая религия создала огромный новый рынок в США, где Starkey имела долю 25-30%. Поскольку США составляют половину мирового рынка слуховых аппаратов, это возымело решающие последствия для Oticon. Датская компания переживала застой и упадок, а Starkey получала удовольствие от феноменального роста. Со времени, когда она была ведущим поставщиком — почти брэнд-культурой - решений при серьезнейших потерях слуха, Oticon сократилась до заурядного производителя слуховых аппаратов. Компания почти потеряла уверенность в себе и свой фокус. Наряду с дефокусированием пришел синдром смерти интернациональной компании, когда влияние делилось между филиалами и материнской компанией, между отделом продаж и отделом НИОКР. У Oticon не было миссии, и она потеряла ощущение самой себя, взгляд на себя. Она следовала зигзагообразным курсом под влиянием любого филиала, который кричал в тот момент громче других. Все хотели того же, что уже было у конкурентов. Oticon опустилась до уровня обычного

ведомого. Результатом стали значительные убытки, и к 1988 году компания была в глубоком кризисе.

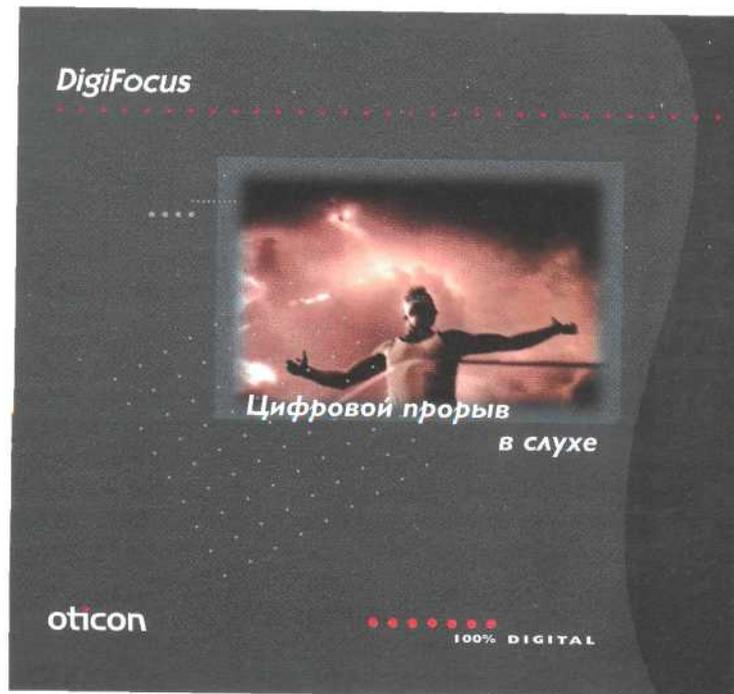


Ларс Колинд – религиозный лидер-новатор

Ларс Колинд фокусирует организацию

В 1988 году Oticon сменила руководство и наняла Ларса Колинда. Он купил часть акций и тем продемонстрировал, что сильнейшим образом заинтересован в выживании компании. Колинд вскоре осознал, что Oticon приобрела очень плохую привычку следовать за лидерами рынка. Чтобы дать организации новый фокус и поддержать разработку продукта, Колинд с самого начала сконцентрировался на ценностях. Как следствие, новая корпоративная религия Oticon была основана на человеческих ценностях, которые стоят за всем, чем она занимается. Ларс Колинд переформулировал эти ценности следующим образом:

- *Отношение к потребителям – это касается не только улучшения слуха, но и вообще улучшения жизни людей.*



DigiFocus – результат фокусирования, произведенного Колиндом.

УРОКИ КЕЙСА

Oticon

Oticon – хороший пример того, как духовный лидер может вернуть компанию на дорогу успеха. Ларс Колинд сфокусировал компанию, сделав упор на ценности, сплачивающие организацию для выполнения общей миссии. Это привело к появлению сильной компании, основанной на корпоративной религии, на радость акционерам.

Корпоративная религия в компаниях, ориентированных на потребителя

Довольно ясно, как образование и знания могут стать предпосылками для создания культуры или религии на профессиональных рынках. Гораздо труднее предвидеть, что может создать культуру брэнда или корпоративную религию на рынках потребителей. И все же многие брэнды, представляющие предметы длительного пользования, ведут себя, как брэнд-культуры и брэнд-религии. Coca-Cola, Nike, Disney, The Body Shop и Harley-Davidson представляют наиболее выдающиеся примеры, но есть и много других компаний, больших и маленьких, также принадлежащих к этой категории.

Как же измерить вовлеченность потребителя в брэнд? С помощью стандартизированных измерений можно определить, какое место занимает компания, с точки зрения потребителей. "Оценщик активов брэнда" (Brand Asset Valuator), используемый рекламным агентством Young & Rubicam - шаг в этом направлении. Маркетинговые методы, использовавшиеся до сегодняшнего дня, в основном учитывали количественные параметры, такие как знания о продукте и предпочтения. Быстрые ответы не скажут, насколько глубоко укоренены в сознании клиентов ценности брэнда или каковы пределы расширения брэнда. Будущее за вовлеченностью потребителя, за соединением ценностей брэнда и покупательского поведения. Многие люди с радостью расскажут, каким хорошим кажется им брэнд, даже если не могут позволить себе покупку. Нужна связь внутри всей области взаимодействия брэнда с покупателями, включая маркетинг, упаковку, торговые точки, персонал, сферу действия, прямые и не прямые источники информации.

Лучшие брэнды требуют выработки логически последовательных корпоративных концепций. Став культурой, они входят в повседневную жизнь потребителя. Чем сильнее потребитель вовлечен в брэнд, тем важнее не разбавлять его. The Body Shop восприняла это очень серьезно и в рекордное время построила и сильную корпоративную религию и брэнд-религию.

Кредо The Body Shop



В пор- время The B-
 !дась в глобальную брэнд-религию. Ее
 основательница Анита Роддик внедрила уникальную
 корпоративную религию, главн шля и
 забота"*. Это сочетаний торговли и ывает
 все, что делает компания, соз, между
 внешними и внутр^икил* и компонентами. Оиз-то и прием, гла
 компанию к впечатляющему росту.

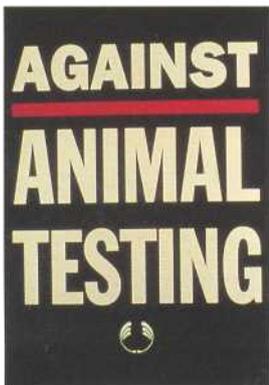
The Body Shop - необычная компания с необычной корпоративной и брэнд-религией. Именно The Body Shop является основателем концепции "Заботливая косметика". Компания производит и продает косметическую продукцию, она владеет 1500 магазинами в 46 странах (к моменту написания этой книги). 199 из них принадлежат компании, остальные - франшизы. И если "Заботливая косметика" The Body Shop - это одно явление, то заметная социальная позиция корпорации, несомненно, другое. Компания участвует в акциях Greenpeace, Friends of the Earth и Amnesty International**. The Body Shop установила гармоничную связь между бизнесом и обществом, при которой неприятие тестов на животных, забота об окружающей среде и беспокойство по поводу торговли со странами Третьего мира идут рука об руку с поощрением участия сотрудников в социальной жизни.

Столкновение с традиционной косметикой

Анита Роддик родилась в 1942. Она открыла первый The Body Shop в Брайтоне в 1976 году, чтобы обеспечить себя и двух дочерей во время двухгодичного отсутствия ее мужа Гордона, который скитался по Америке. Когда Гордон вернулся домой (на год раньше запланированного времени), у его жены было уже два магазина, но только половина компании. Анита продала другую половину за \$4000 мужу своей подруги, чтобы раздобыть денег на второй магазин.

В 1984, когда The Body Shop вышла на фондовой бирже, ее стоимость выросла до \$4,75 млн.

* Trade and Care. ** Экологические и правозащитные организации.



Протест против испытаний на животных всегда был главным для The Body Shop



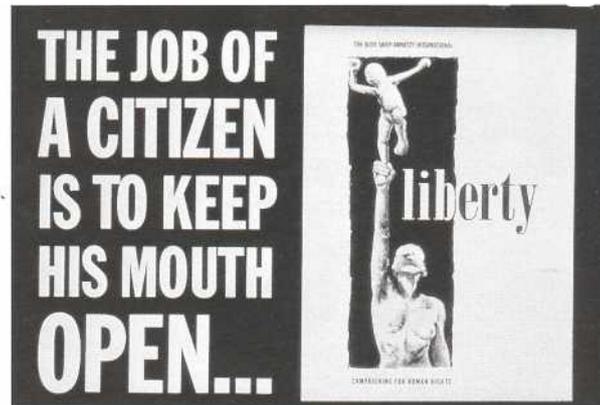
Сегодня эта цифра составляет уже сотни миллионов фунтов. Для меня есть только одно объяснение феноменального взлета The Body Shop: Анита Роддик и ее муж, в настоящее время председатель совета директоров, смогли применить центральные идеи этой книги к самой сути своего бизнеса.

Вхождение Роддик в косметический бизнес было порождено ее неприятием методов, используемых в этом бизнесе: лживых обещаний чудо-продуктов, идеализированных образов (и в целом рекламы) и фиксации на дорогой упаковке. Потому бывшая учительница, чей коммерческий опыт сводился к работе в ресторане и гостиничному бизнесу с Гордоном, решила открыть магазин, предлагающий косметику только из натуральных ингредиентов, упакованную в самые дешевые пластмассовые контейнеры и без обещаний красоты и вечной молодости. Ориентация на защиту окружающей среды и совершенно нетрадиционный способ продажи косметики мгновенно развились в корпоративную религию и брэнд-религию.

The Body Shop очень мало тратит на рекламу в обычном смысле этого слова, существенная причина невероятной экспансии — это бесплатная публицити, получаемая корпорацией.

Анита Роддик проводит много времени в путешествиях, чтобы увидеть людей, в судьбе которых The Body Shop принимает участие.

*The Body Shop проповедует:
дело гражданина –
держать свой рот
открытым...*



The Body Shop и Анита Роддик проповедуют свою религию везде, и это приносит бесконечные положительные отзывы в прессе. То, что началось как протест отдельного человека против испытаний на животных, с течением времени превратилось в религию Аниты Роддик.

Неприятие The Body Shop тестирования косметики на животных стало основой для действий, которые могут сделать - и сделают - мир лучшим местом для жизни. В 1985 году корпорация стала поддерживать Greenpeace, и вскоре появилась альтернативная косметика вкпе с зелеными корнями. После Greenpeace были Friends of the Earth, которые объединили силы с The Body Shop в кампании против кислотных дождей. Помогая этим и другим организациям, The Body Shop привлекла общественное внимание и подчеркнула свой имидж "заботливой компании". Корпорация стала представителем зеленой волны и символом социально и политически сознательного потребителя задолго до того, как владельцы Brent Spar заметили красные предупредительные огни.

Делайте то, что проповедуете

Заявляя, что вы придерживаетесь принципиальных взглядов, применяйте их к себе, вплоть до мельчайших деталей. "Мы тщательно следили, чтобы наш бизнес совпадал с нашими принципами", — пишет Анита Роддик в книге "Тело и душа"*, соединившей автобиографию и управленческий текст. Она следит за тем, чтобы корпоративные ценности, на которых основывалась The Body Shop, внедрялись еще успешнее.

* Body And Soul.

В 1996 году The Body Shop опубликовала свой первый "Ценностный Отчет"^{**}. Отчет посвящен этике, в частности тестам на животных, социальным вопросам и охране окружающей среды. Итоги были подведены в документе под названием "Повестка дня"^{***}. Борьба против опытов на животных, все еще являющаяся сердцевинной корпоративной кампании по самоопределению, систематизирована и по-своему поддерживается через "Правило закупки поставщика".

Корпорация не использует сырье, которое после 31 декабря 1990 года было испытано на животных для косметических целей. Для гарантии соблюдения этого правила все поставщики подписывают соответствующие декларации. Также проводятся контрольные проверки. Система настолько эффективна, что получила сертификат ISO 9002^{***}. Проводятся также полномасштабные инспекции, чтобы следить за тем, чтобы поставщики жили в соответствии с высокими стандартами, проповедуемыми The Body Shop. У The Body Shop есть ряд служащих, вся работа которых состоит в обеспечении того, чтобы принципы компании становились физической реальностью. Например, корпорация имеет отдел честной торговли^{****}, следящий за тем, чтобы миссии в бедствующих районах Третьего мира выполнялись в соответствии с Торговой политикой сообщества The Body Shop, первоначально известного как Торговая не-вспомогательная политика. Текущая политика компании проста и пряма.

Помощь развивающимся странам через честную торговлю доказала свою эффективность. Отдел этического аудита The Body Shop и Отдел честной торговли формируют Центр видения и ценностей^{*****}, управляемый Анитой Роддик. Отдел общественных отношений координирует кампании и следит, чтобы товары и рабочие процедуры корпорации не наносили вреда окружающей среде и не потребляли слишком много энергии. The Body Shop проверяет, чтобы не использовались материалы из сомнительных мест, а страны развивающегося мира не были задеты. Это абсолютное соответствие слова и дела неслучайно. Естественная включенность Аниты Роддик пронизывает организацию, а ее преданность стала решающей для успеха компании. Те, кто пытался обвинять The Body Shop в "социальном трепе", не затронули корпоративного имиджа. Босс является примером для сотрудников. Это круто,

* Values Report. **

Agenda.

*** ISO это организация по международным стандартам качества.

**** Fair Trade Department. ***** Values & Vision Centre.

Когда необходимы действия, Анита Роддик всегда на переднем крае, там ее видят пресса и фотографы

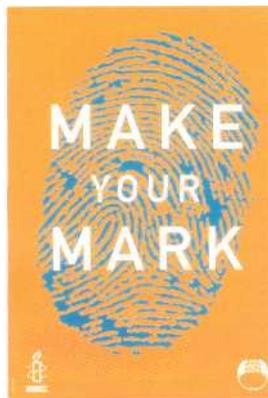


Торговля и забота в качестве корпоративной религии

Очень существенно, что корпоративная религия Роддик вовлекает сотрудников не просто в качестве продавцов, а как активистов зеленого движения. Они научились культивировать здоровые ценности бизнеса, без которых был бы невозможен прогресс.

Подход The Body Shop к обучению - хороший пример того, как торговля и забота могут идти рука об руку. Устраивались курсы по целому ряду проблем, включая AIDS, алкоголь и наркоманию, безработицу и, конечно, защиту окружающей среды. Обучение сочетается с четкой, профессиональной информацией об ингредиентах, входящих в продукт. Чтобы каждый в The Body Shop осознавал ее миссию, отдельные страны посылают сотрудников в Англию обучиться на тренеров, которые по возвращении домой будут обучать коллег. Сотрудники впитывают в себя дух The Body Shop и затем, надо надеяться, несут его дальше.

Вряд ли The Body Shop стоит волноваться. Для каждого в организации, скажем, использование с двух сторон повторно переработанной* бумаги стало второй натурой. Упаковка тоже



Amnesty International – давний партнер

* recycled.

используется многократно, многие франшизы и сотрудники лично вносят деньги на благотворительные цели, The Body Shop это поощряет. Ясная политика привлекает людей, которые искренне хотят работать на Аниту Роддик и культивируют религию The Body Shop. Если люди не заинтересованы в этой концепции, они уходят.

Анита Роддик все еще путешествует по миру и встречается со служащими в разных странах. Этим достигается преемственность, а также гарантия, что и в будущем The Body Shop не откажется от своих приоритетов — соединения продукции с социально-политической активностью, что привело к созданию сильнейшей брэнд-религии.



Угроза со стороны больших филиалов

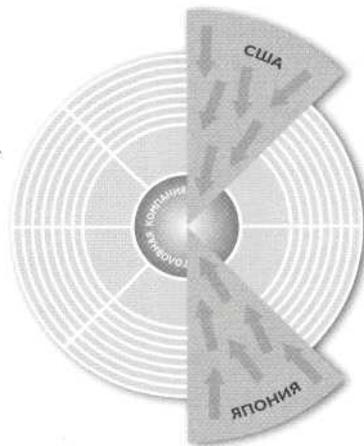
The Body Shop - нетипичный пример интернациональной европейской компании, которой посчастливилось распространить свою корпоративную религию на весь мир. Похоже, что подавляющее большинство европейских корпораций безгранично верит в не-однородный маркетинг на разных рынках, где подразделения продвигают брэнд(ы) компании. В будущем компании, которые относятся к построению своего брэнда всерьез, столкнутся с задачей вызвать по всему миру

Международные
рынки будут главнее



Голливуд оказывает влияние на мир посредством культурных норм и ценностей, которые доносятся через фильмы и ТВ

Рисунок 4.13. Материнская компания под угрозой



единое впечатление. Как показано на Рисунке 4.13, международные рынки будут доминировать над головной компанией, потому что они больше внутреннего рынка. Как было сказано в главах 2 и 3, интернациональным европейским корпорациям придется перевернуть теорию приспособления рынка вверх ногами, даже если подразделения на пяти рынках вне Европы имеют вдвое больший оборот, нежели материнская компания на внутреннем рынке. Это единственный способ, с помощью которого компания может оставаться центрально сфокусированной и располагать достаточным временем, чтобы быстро реагировать на изменения рынка.

К сожалению, интернациональные компании в Европе не сумели осознать того, что американцы знали давным-давно: наиболее важной работой менеджмента является забота о вовлеченности и воспитании организации. Американские руководители - эксперты по управлению большими системами. Они выросли на огромных домашних рынках и не склонны предоставлять инициативу филиалам. Об этом пойдет речь в следующей главе. Здесь же расскажем о корпоративной религии, для которой различные культуры мира не стали препятствием.

Последовательность в утверждении ценностей достигает успеха

Как в своих г **-х, так и в свс** **щии Disney**
строго пр[^] **-ается** своей системы ценностей. Такая
приверженность и постоянство могут **ить к**
проблемам, но в первую очередь следует рассматривать
это как **исз** **ого успеха.**

The **WALT DISNEY** Company

Группа Disney продает не только продукты. Disney продает взгляд на жизнь. Disney продает ценности. Disney продает культуру. Эти ценности так же неизменны, как постоянна популярность Disney — и они могут казаться старомодными, особенно для европейцев. Вселенная Disney построена вокруг фантазии, в которой все негативные и противоречивые аспекты - политика, религия, секс и наркотики - запрещены. Когда персонажи Disney берут оружие, нет сомнения, что оно на службе у сил добра. Они изображаются таким образом, который четко отделяет их от инструментов насилия реального мира.



*Ценности Уолта Диснея
все еще определяют
компанию*



©Walt Disney Company

"Микки Маус душит индивидуализм и превращает детей в потребителей" — кипела от негодования *Le Figaro*, когда европейский Disney открылся под Парижем. По крайней мере, первую часть этого заявления можно подвергнуть сомнению. Disney пропагандирует капитализм, индивидуализм, американскую мечту и семейные ценности, в особенности через свои комиксы.

В стиле Уолта

В 1932 году Клубы Микки Мауса имели около 1 миллиона членов. Для вступления в клуб нужно произнести клятву Микки: "Я буду делать добрые дела дома, в школе, на игровой площадке, где бы я ни был..., короче, я буду хорошим американцем". Хороший американец — это Disney в двух словах. Неудивительно, что Микки Маус стал бессмертным символом ключевых ценностей американского общества

Идеология Disney - или религия - встроена не только в продукты. Определенные ценности пронизывают всю организацию. Именно Уолт Дисней предложил и проповедовал ценности, которые контролируют организацию с самого начала. Быть частью семьи Disney считалось честью, и как во всех семьях, в ней был определенный моральный кодекс, следовать которому - обязанность ее членов. Каждый служащий имел право совершать ошибки, но этические ошибки, затрагивавшие имидж компании, не прощались.

Тематические парки Disney являются лучшим примером этой идеологии. Джим Коллинз и Джерри Поррас описывают в прекрасной книге "Построенные навечно: успех компаний, обладающих видением будущего", как новый служащий Диснейленда в течение нескольких дней проходит обучение в программе, где всем промываются мозги диснеевской религией. Служащие считаются участниками шоу, которое делает счастливой всю аудиторию. Все организационные усилия сконцентрированы на этом объекте. Ничто не оставляет на волю случая, система учитывает каждое действие, даже на расстоянии. Когда датская компания, производящая электрические переключатели, попросила разрешения использовать на них картинки Disney, ответ был незамедлительным: нет. Объяснения Disney? Они не хотели даже малейшей связи с возможными пожарами в детских комнатах. Хотя датская организация Disney далека от штаб-квартиры, у нее есть



© Walt Disney Company



© Walt Disney Company

* James C. Collins & Jerry I. Porras. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Книга переведена на русский язык и издана Стокгольмской школой экономики в Санкт-Петербурге в 2004 г.

ясное представление о генеральной линии. Это показывает, какую важность имеет сильная религия для брэнда. Где бы вы с ней ни встретились, организация и брэнд имеют одни и те же ценности. Коллинз и Поррас пишут:

"Компании с видением реализуют свои идеологии через осязаемые механизмы, которые последовательно систематизированы, так что они посылают серии последовательных усиливающих сигналов".

Борьба французской культуры

У Disney редко что шло не так. Но одним из таких примеров стал EuroDisney или Диснейленд в Париже, как его теперь называют. EuroDisney открылся 12 апреля 1992 года.

Дефицит в 5,3 млрд французских франков в 1993 году и 1,8 млрд в 1994 показывает масштаб проблем туристического аттракциона, 39% которого принадлежат Walt Disney Co. Встреча вселенной Disney с французским национализмом привела к культурной баталии. Disney в общем сохранила основные положения своей культуры и только слегка модифицировала EuroDisney по сравнению с американской версией. И правильно. Размывание культуры Disney в конечном итоге принесло бы больше вреда, чем могли бы оправдать любые кратковременные выгоды. Культурные скандалы, которые последовали, были лучшим образом проиллюстрированы тем фактом, что в EuroDisney французам не могли предложить вино (или другой алкоголь), что — в здешних краях — эквивалентно нарушению прав человека.

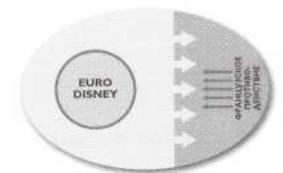
Франция, возможно - самое сложное в Европе место для внедрения иностранной культуры, но Диснейленд в Париже постепенно занял прочные позиции. В 1995 году картина улучшилась с рекордным числом посетителей (10,7 млн) и практическим итогом в 114 млн французских франков. Пресса продолжала в том же стиле. На следующий год парк посетили 11,7 млн человек, принесся прибыль 202 млн французских франков. Voilà.

Нерелигиозное движение

К 1960-му университет Disney был прочно основан. Все служащие должны были посещать информационные семинары о традициях и ценностях Disney. Disney имеет, так же, как и McDonald's, внутреннюю библию, которая диктует, как должны вести себя служащие. Эта библия была написана сразу после смерти Уолта



1992



1995

Противодействие европейскому Disney было напряженным, но теперь это позади



Майкл Айзнер почти
"передиснейл" самого
Диснея

Диснея, когда было принято решение вернуться к старым ценностям, ставшим синонимами успеха. Каждому из 70000 служащих вручается карточка с описанием видения компании. Она суммирует внутреннюю библию в форме слоганов, и от служащих ожидается, **что они Аержат ее при себе все время.**

"Когда вы изучаете Disney, вы легко забываете, что это компания, а не общественное или религиозное движение", - отмечают Коллинз & Поррас.

Компания Walt Disney столкнулась с проблемами после смерти самого Диснея. Все почувствовали отсутствие человека, посвятившего жизнь компании. Это имеет решающее значение, поскольку религия любого высшего руководителя совместима с религией компании, поэтому она может действовать самостоятельно, исходя из ключевых ценностей. Проблема Disney разрешилась в 1984 году, когда в компанию пришел истинный верующий Майкл Айзнер. Айзнер проповедовал идеи Диснея даже лучше, чем сам Уолт. Результат хорошо известен - Рост (с прописной буквы Р), основывающийся на Ценностях (с прописной буквы Ц).

УРОКИ КЕЙСА

Компания Walt Disney

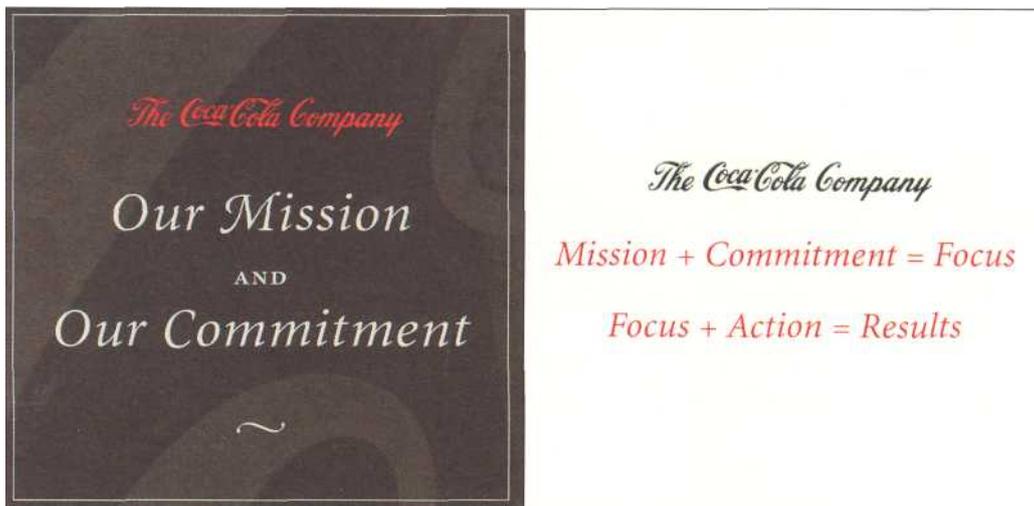
Стойкая приверженность компании Walt Disney консервативным ценностям обеспечила ей неоспоримое положение религии универсального семейного развлечения. Ценности Walt Disney настолько глубоко укоренились в компании, что ничто не может подорвать их, независимо от того, какими старомодными они кажутся в определенные времена. Не религия приспосабливается к рынку – рынок должен приспосабливаться к ней.

ПРИВЕРЖЕННОСТЬ И ДЕЙСТВИЕ

*Люди, ощущающие свое призвание, - самая мощная сила на Земле.
Бьорнстерн Бьорнсон*

Чтобы показать, что такое мышление в духе корпоративной религии, руководство должно создать в организации приверженность и превратить слова в действия.

Корпоративные религии не появляются как гром среди ясного неба. Никто не просыпается утром с готовым видением. Прежде чем заниматься корпоративной религией, следует обрести гармоничный и сфокусированный брэнд. Затем идет синхронизация компании, ее кристаллизация с фокусом на ценностях брэнда. Единство компании проявляется везде, где есть ее брэнды. Компании нельзя терять последовательность и единообразие, чтобы привлекать потребителей узнаваемыми ценностями на каждом рынке. Неизменность в позиционировании и пропаганде ценностей брэнда оправдаются и принесут выгоду



при выводе новых продуктов на рынок, ибо адресоваться к одной целевой аудитории легче, чем к нескольким.

Успешные компании отличает стремление действовать в соответствии с ожиданиями руководства. Coca-Cola, наверное, лучший пример того, как централизм и сплоченность создали бренд № 1 в мире. В своей брошюре Coca-Cola главный упор делает именно на единстве и последовательности всех сотрудников компании в осуществлении ее миссии. The Coca-Cola Company - одна из немногих интернациональных компаний, работающих над тем, чтобы добиться приверженности служащих. Результаты доказывают правильность такого подхода. У многих компаний имеются и видения, и большие планы, но не хватает контроля за их выполнением. Это настоящая наука, дорогая, но стоящая каждого вложенного доллара.

Приверженность

Создать приверженность можно разными способами. Среди них:

1. Большое видение
2. Энтузиазм
3. Разработка продукта
4. Обучение
5. Модные тенденции
6. Маркетинг
7. Вера
8. Системы управления
9. PR

Высшее руководство должно вести за собой, личным примером увлекая всех. Приводимые здесь кейсы показывают, что нет единого правила для создания приверженности в компании, управляемой корпоративной религией. С помощью больших спортивных событий Nike, например, опосредованно проникает в спортивные магазины - и это создает приверженность ее брендам. McDonald's управляет своей религией, предлагая правила на все случаи жизни, устраивая большие учебные программы, разработанные для вовлечения в свою культуру и для ее экспансии. Путь McDonald's

Высшее руководство должно вести за собой, личным примером увлекая всех.

длиннее и труднее, чем у Nike, но оба имеют свои сильные и слабые стороны. Способ Nike, конечно, работает, но она зависит от того, что не может ошибиться в выборе чемпионов для спонсирования.

Католическая церковь построила всемирную организацию на вере, создав среди своих адептов невероятную приверженность. Это абсолютный образец при воспитании приверженности корпоративной религии. В том, что вы часть компании, есть элемент веры, а вера порождает мотивацию. Задача менеджмента - обеспечить, чтобы служащие поверили в компанию, а затем позаботиться, чтобы в нее поверили и потребители.

Следование моде - самый опасный способ добиться приверженности, потому что сиюминутные капризы не могут быть основанием для создания интернациональной компании, если, конечно, вы сами не становитесь законодателем моды. Что подразумевает, что вы должны быть настоящим мастером в понимании механизмов, которые на самом деле создают моду.

*Быть частью компании
– вопрос скорее веры,
которая и порождает
мотивацию.*

Яркий пример - международные модные дома. Они диктуют моду, делают погоду, создают образцы для подражания - и это мотивирует всех, кто принимает в этом участие. Продавцы в магазинах следят за модой с неослабевающим интересом, и как только появляется новая коллекция, они уже знают, как она будет продаваться. Они ощущают себя частью чего-то значительного, потому что их брэнд и магазины тоже создают то, что для всех остальных становится модой. Такую преданность можно легко увидеть, переступив порог магазина одежды, скажем, от Armani. Успех не изменяет Джорджио Армани, поэтому преданность его служащих постоянно подпитывается сознанием того, что они продают не просто какую-то одежду, а ту самую, которая как раз и нужна сейчас.

Модная индустрия выработала механизмы взаимодействия с публикой. Показы мод - лакомое блюдо для телевидения, ежедневной прессы и модных журналов. Создав супермоделей, религия моды обрела божественных посланников. Бренды, движимые религией, - это своеобразные источники, позволяющие непрерывно вырабатывать энергию для развития брэндов, а следовательно, компании. У Армани это получается. Оставаясь в сегменте очень дорогой одежды, брэнд Armani вовлекает очень большую группу потребителей, не разрушая образ сноба. Армани завоевал так много рынков, что ценности его брэнда стали неотъемлемой частью современной культуры. На Армани обращены взоры публики, он остается лидером и держит под контролем весь механизм, плав-

ные обороты которого важны для религии брэнда. Армани понял, что главное - это иметь гармоничный брэнд и контролировать его. Расширяющееся присутствие фирменных магазинов на самых важных рынках - показатель прочности этой АрманИмперии.

Обучение - способ воспитания приверженности в компаниях сферы бизнес-для-бизнеса

Недостаточная информированность персонала - одна из основных причин отсутствия приверженности в больших интернациональных компаниях. Это проявляется по-разному: Что хочет руководство? А что хотят покупатели? Что мы делаем, чтобы их удовлетворить?

Не стоит ждать стабильных результатов, если служащие вынуждены сами решать, что именно им нужно делать. Некоторые показывают фантастические результаты, другие похуже. Это естественно, ведь в ценностях брэнда заложено много возможностей, не меньше, чем граней в нем самом.

Если руководитель компании считает какого-то продавца незаменимым, это признак того, что ценности брэнда неоднородны. Покупатели покупают не продавца, каким бы хорошим он ни был. Они покупают мнения, ценности, продукты компании. Конечно, в успешной, управляемой религией компанж есть место для проявления инициативы. Но лишь в том случае, если она способствует успеху, а не определяет его. Рыночная позиция не строится на индивидуальной харизме.

В корпорациях, достигших успеха, знают, как создавать единое поле продукта-брэнда. Наилучший метод - обучение. Людям нравится учиться, совершенствоваться. Если обучение - проблема, то и у менеджмента проблема, поскольку не задействован один из очевидных механизмов контроля.

В большинстве компаний проводится обучение продавцов, главным образом речь идет о продукте, но не менее важно обучить методам продаж, и здесь компания может сказать свое слово и стать экспертом.

Приверженность компании и ее миссии может быть создана с помощью целенаправленного описания всего, что касается продукта, взаимодействия с покупателями и обучения персонала. Сеть кофеен Starbucks - результат именно такого подхода.

Не стоит ждать стабильных результатов, если служащие вынуждены сами решать, что именно им нужно делать.

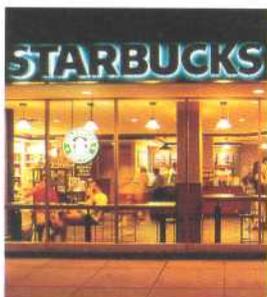
Приверженность компании и ее миссии может быть создана с помощью целенаправленного описания всего, что касается продукта, взаимодействия с покупателями и обучения персонала.

Религия кофе: 25000 последователей вливают ее в свои сердца!



"Кофейня Starbucks была скромным местечком, но полным своеобразия. Дверь открылась, потянулся пьянящий аромат кофе и затащил меня вовнутрь. Войдя, я попал в некое подобие храма почитания кофе. После третьего глотка я уже не принадлежал себе и почувствовал, что открыл целый . нт."

Это слова Говарда Шульца, председателя совета директоров и генерального директора Starbucks, вспоминающего свое первое посещение кофейни Starbucks в 1982. В те дни Starbucks представляла собой просто фабрику по поджариванию зерен кофе и пять кофеен. За 17 лет Starbucks выросла в сеть из более чем 2100 кофеен. Starbucks - это "третье место": уютная дружеская атмосфера вне дома и работы, как на дачной веранде. В 1997 году Starbucks обслуживала 5 миллионов посетителей в неделю, и в среднем каждый приходил в кофейню 18 раз в месяц. Как продажа кофе выросла в такой огромный бизнес? Это вопрос. Возможно, ответ — в последней чашке отвратительного кофе, который вы пили!



Starbucks Coffee открыла свою первую кофейню в Сиэтле в 1971 году. Сегодня вся сеть насчитывает более 2100 кофеен в США, Канаде, Восточной Азии, Великобритании, Новой Зеландии и совсем недавно на Ближнем Востоке.

Кейс ставит целью показать первостепенное значение присутствия отличного брэнда во всем и каждый раз, когда покупатель имеет дело с продуктом. Будь это кофе, обстановка и атмосфера кофейни или увлеченность служащих, изо всех сил старающихся доставить удовольствие клиентам, что и вызывает у них интерес к тонким нюансам кофе мирового класса. Выверенный подход к обучению и воспитанию служащих способствует продвижению брэнда. В Starbucks, как и в других компаниях сферы обслуживания с сильными торговыми марками, брэнд находится целиком в руках клиентов. Прежде чем перейти к механике бизнеса, рассмотрим уникальность предложения Starbucks.

Наполняя чашку романтикой

В Starbucks видят себя не как продавцов кофе, обращающихся к покупателям, а как "социальных работников", угощающих кофе. Софистика? Ничуть. Кофейные зерна, покупатели, ощущения,

возникающие при посещении кофейни, все окутано романтическим флёром и манит потребителя в Starbucks. В двух словах: здесь работают фанаты. Неважно что это - сырые зерна, их транспортировка или их обжаривание, приготовление кофе, смешивание, фильтрация воды, или, наконец, церемония подачи на стол — все должно соответствовать высоким и точным стандартам. Помимо самого "голого" продукта, "переживание Starbucks" включает обольщающую обстановку кофейен, уютную и доступную, но стильную и элегантную. Люди приходят в Starbucks, чтобы взбодриться и расслабиться, отвлечься в разгар рабочего дня или просто получить удовольствие. Каждое посещение стоит того. Поэтому и мебель (как в гостиной), продуманный интерьер и декор, освещение - все соответствует. Свист машины эспрессо, глухие звуки выбивания осадка из фильтра, бульканье кипящего молока или скрип металлического совка, загребавшего зерна — все ласкает слух посетителя.

Равнение на поставку брэнда

Литература по менеджменту полна теорий делегирования (передачи полномочий). Целая библиотека посвящена вопросу о том, как его улучшить. А сколько всяких графиков и схем, инструкций и указаний. Правда, все в конце концов сводится к тому, что делегировать брэнд - самое тонкое и деликатное дело. А как это делают в Starbucks? С помощью "Обучающего путешествия"* — пяти четырехчасовых курсов, которые все новые партнеры (так называют в Starbucks служащих) должны посетить в первые 80 часов своего найма.

Прямо со Дня №1 новые партнеры погружаются в систему ценностей и фундаментальные принципы Starbucks.

Тренинг в Starbucks включает:

- базовые и специальные знания о кофе;
- как с увлечением делиться этими знаниями о кофе с другими;
- общее домоводство, основы суперобслуживания;
- почему Starbucks лучше всех;
- подробности, касающиеся кофейных зерен, их типов, сортов, мест произрастания, регионов, обжарки, распределения, упаковки и пр.;



Все новые партнеры проходят специальное обучение на вступительных курсах прежде, чем им разрешат даже подавать кофе.

* Learning Journey.

- как правильно вдыхать аромат кофе и пить его, чтобы вкус рождался в определенной части языка;

В как описать вкус кофе — пробуждение и развитие чувств, новая терминология. Аромат кофе, его кислотность, консистенция и вкус;

- как отвечать на часто задаваемые вопросы и о чем разговаривать за чашкой кофе.

В Starbucks серьезно относятся к организации обучения. Перед открытием новой кофейни друзей и семьи новых партнеров приглашают на специальные "открывающие" вечеринки, продолжающиеся целую неделю. Они служат репетицией, команда так готовится ко "дню открытых дверей" для публики. Выручка за эту неделю идет на благотворительность в том районе, где открывается новая кофейня. Новые сотрудники варят кофе для проб и разговаривают с партнерами и посетителями, узнавая о разных сортах кофе, предлагаемых Starbucks.

Акции "Кофейной биржи"

В 1991 году Starbucks представила "Кофейный капитал" — широкомасштабный и смелый план опционов. Идея в том, чтобы каждый сотрудник был заинтересован в успехе компании и относился бы к работе так же, как генеральный директор или любой другой акционер. Чтобы иметь право на получение акций "Кофейного капитала", партнеры должны быть наняты с 1 апреля до конца фискального года; проработать за это время по крайней мере 500 часов, что в среднем составляет 20 часов в неделю, и все еще быть со Starbucks в январе следующего года, когда распределяются опционы. О чем идет речь? Партнеры, зарабатывавшие \$20000 в год, смогли заработать только на своих опционах 1991 года более чем \$50000 всего пять лет спустя! Поскольку соглашение между партнерами в Starbucks - и есть суть, нет ничего удивительного, что Шульц приписывает значительную часть успеха компании уникальности этого партнерства;



Starbucks продает несколько видов кофе "арабика" в зернах через свои кофейни, через каталоги почтовой доставки и Интернет.

"Если и есть достижение, которым я горжусь больше всего, так это отношения взаимного доверия, которые мы установили с людьми, работающими на компанию".

Starbucks

В построение мощных брендов-долгожителей была вложена частица сердца, поэтому они обладают такой силой.

С человеческим духом не сравнится никакая рекламная компания. Starbucks никогда не стремилась построить бренд. Ее целью было построить великую компанию, за которой стоят подлинные ценности, где любят свои продукты и людей. На начальном этапе здесь были озабочены объемами продаж, количеством выпитых чашек и кофеен, обучением тому, что такое хорошо прожаренный кофе, и не особенно задумывались над стратегией бренда. Шульц говорит: "Мы построили бренд Starbucks с помощью наших людей, а не наших покупателей". Очевидно, что не реклама была движущей силой Starbucks. Между 1987 и 1997 годами на рекламу было потрачено менее \$ 10 млн. В некоторые годы на обучение уходило больше денег, чем на рекламу.

Идея "третьего места" Starbucks – пример удачного использования принципов оптовой торговли, без риска стать McDonald's в категории кофе. В Starbucks эта идея имеет более глубокий смысл. Речь идет о ценностях: в наших терминах Starbucks – это религия. Раскрытие потенциала бренда Starbucks связано с усилением и распространением ценностей, в качестве которых Starbucks воспринимается людьми. Доверять судьбу бренда людям рискованно. Значительно рискованней, чем проводить массированные рекламные кампании, в которых все под контролем. Однако поддержка людей в деле продвижения бренда может превратить риск в мощный актив.

Обучить можно каждого

Парадоксально, но успешные компании привлекают способных, амбициозных служащих – именно тех, которые представляют наибольшую угрозу их существованию.

История Starbucks показывает, как можно добавить ценности продукту через обучение персонала. В McDonald's служащие - обычно выходцы из малообразованных слоев населения. Чем менее образованы люди в начале, тем легче их научить думать в нужном направлении. Обратное верно, если большие интернациональные компании сталкиваются с проблемой отсутствия единомыслия высшего и среднего менеджмента. Часто именно самые образованные люди и обладают наибольшими амбициями и эго, которое диктует им стиль поведения. Парадоксально, но успешные компании привлекают способных, честолюбивых служащих - именно тех, кто представляет наибольшую угрозу их существованию. Обучение их корпоративной культуре - первостепенное дело, и цели должны быть достаточно велики, чтобы к ним хотелось стремиться, иначе никакой преданности и приверженности не случится.

IBM всегда нанимает только высокообразованных людей, обеспечивая им "дальнейшее обучение" в духе религии IBM. Выделяя значительные суммы на проведение внутреннего тренинга, IBM нашла "хорошим мозгам" хорошее применение.

Знание - сила

Интернациональные компании, работающие с отдельными потребителями, обычно обходятся простыми посланиями, и продажа их продуктов редко требует энциклопедических знаний. Это не отменяет пользы обучения и тренингов. Напротив. Ни одна религия не выживет только потому, что она есть. Разумеется, любая продукция "для профессионалов" подразумевает, что все причастные к продажам будут обучены, но в какой-то мере это относится и к продуктам, не имеющим такого же интеллектуального наполнения. Но и в этом случае нельзя пренебрегать обучением.

В компаниях, чьи брэнды вызывают уважение, требовательны к сотрудникам и обучают их. С брэндами случайностей не бывает: когда компания предъявляет требования к служащим, они тоже предъявляют требования к компании. В McDonald's хорошо знают это, поэтому обучению здесь придают большое значение.

В компаниях, чьи брэнды вызывают уважение, требовательны к сотрудникам и обучают их.

Обучая Оле

КЕЙС

Никто не может стать франчайзером McDonald's без посвящения в религию бургеров. Сказка о путешествии Оле Мэдсена.

Оле Мэдсен владеет франшизой McDonald's на центральном железнодорожном вокзале в Копенгагене, Дания. Его путь к собственному ресторану шел через обучение, обучение и еще раз обучение, прежде чем он смог, наконец, купить лицензию и подписать контракт. Потом снова обучение, или тренинг, как предпочитают называть это в корпорации. Случай Оле Мэдсена - типичный пример того, как религия McDonald's распространяется по всем ресторанам. Если вы не можете думать в стиле McDonald's, у вас не будет бизнеса в этой организации и шанса единолично нести ответственность за один из ее ресторанов.



Подача заявления

В 1993 году Оле Мэдсен послал заявку в датский McDonald's, в которой он рассказал о себе и своем желании стать держателем франшизы. Ему было 40 лет, обычный возраст для держателей франшиз. Большинство новых держателей — люди 30—40 лет, потому что контракт с McDonald's длится 20 лет.

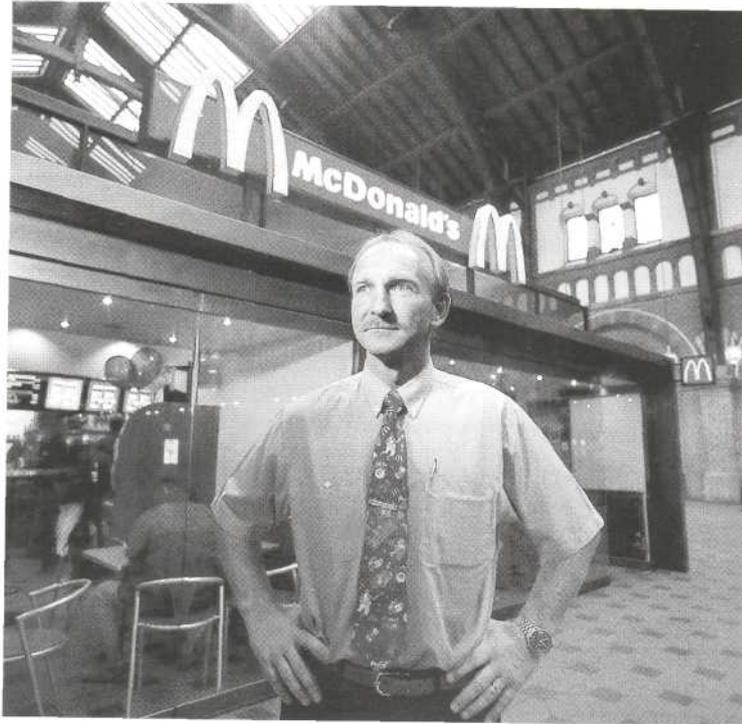
За подачей заявки последовало собеседование с консультантом McDonald's. Требований к образованию не существует, цена лицензии является инструментом отбора. Инвестиции £45000 или £115000 (аренда и покупка, соответственно) должны быть собственными деньгами заявителя, банковские займы запрещены. Соблюдение этого условия гарантирует, что большинство держателей франшиз — экс-предприниматели и привыкли хорошо считать деньги.

Переговоры Оле Мэдсена с консультантом прошли так хорошо, что Оле пригласили на пятидневный тренинг в ресторан, где он работал на равных с другими служащими, готовя гамбургеры, стоя за кассой, моя пол и так далее. Эти пять дней критичны для окончательного отбора. С одной стороны, заявитель узнает, подходит ли это ему или ей, а с другой, McDonald's узнает, есть ли у заявителя необходимые качества для работы с персоналом, который в основном представлен молодежью. Если все в порядке, как было с Оле Мэдсеном, переходят к следующему этапу обучения. Следует отметить, что за все время, а это от года до

восемнадцать месяцев, заявитель не получает никакой зарплаты. Все будущие держатели франшизы должны узнать о компании и ее порядках, начав с низшей ступени. Заявитель сначала поработает как рядовой служащий в уже существующем ресторане, принимая участие в трех курсах, каждый из которых длится неделю. Предметы - от базового сервиса до экономики бизнеса и менеджмента. Финальный тест обязателен. Если все пройдет хорошо, заявителю предложат ресторан. Оле Мэдсен прошел тест, и ему повезло. Он проработал в зале всего шесть месяцев, когда появилась возможность получения лицензии.

Прямо перед открытием ресторана Оле Мэдсена, как и всех будущих франшизеров, послали на двухнедельный "Ускоренный курс по открытию" в Hamburger University в Чикаго. Там - следующий этап после обучения в своей стране, который включает построение команды, управленческие практики и многое другое. Обучающиеся платят за транспорт, размещение и еду, лишь плата за обучение вносится материнской организацией. Как обычно, курс заканчивается обязательным экзаменом.

Оле Мэдсен перед своим рестораном McDonald's



В ресторане

Задолго до открытия ресторана нанимаются и начинают работать служащие. Нанятые на полную ставку приходят за месяц до открытия, а те, кто на полставки - за 14 дней. Время нужно - правильно - для обучения, которое происходит в уже работающих ресторанах.

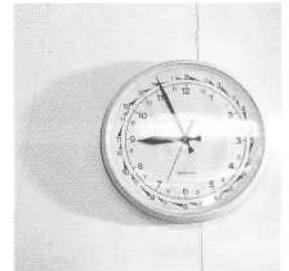
Служащие получают руководство, в котором изложены правила гигиены. Руки и ногти должны быть чистыми, без единого пятнышка, туфли, которые носят с униформой, должны быть отполированы и иметь резиновую подошву — кроссовки или сандалии строго воспрещены. Мужчины должны иметь короткие стрижки (край волос на несколько сантиметров выше воротника) и быть чисто выбриты, девушки, у которых длинные волосы, должны их подбирать.

Ежедневная работа ресторанов осуществляется в соответствии с библией McDonald's (известной как "Операции и тренинг в McDonald's**"), содержащей инструкции по управлению бизнесом. Содержание книги — коммерческая тайна, но хорошо известно, что это Q.S.C. (Quality, Service and Cleanness)**.

Большая часть этого руководства посвящена подробному описанию процесса приготовления продуктов McDonald's. Сколько порций горчицы, сколько ломтиков огурца, как избегать прикосновения к картофелю фри и пр., и повсюду напоминания о необходимости соблюдения чистоты.

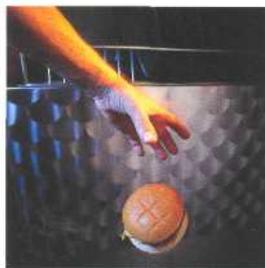
Как и все другое, встреча и обслуживание покупателей автоматизированы до последней детали. Бургеры должны быть поданы в течение 10 минут после приготовления (картофель фри — семи), иначе они выбрасываются. В McDonald's разработана система: вновь приготовленные гамбургеры ставятся на очередь с номером, соответствующим номеру, показываемому на специальных часах McDonald's. Так служащие узнают, какие продукты должны быть выброшены. На кухне таймеры каждый раз сигнализируют о конце лимита времени, после которого некоторые ингредиенты (салат, соус и т. д.) теряют свежесть.

Ресторан каждого держателя франшизы постоянно проверяется штаб-квартирой и раз в год проходит аудиторскую проверку. Она протекает в форме беседы с двумя сотрудниками - один из отдела обслуживания и один из бухгалтерии. Чтобы знания держателя



Специальные часы McDonald's дают знать, что бургер перестоял и его нужно выбросить.

* McDonald's Operations and Training. ** качество, обслуживание и чистота.



франшизы, приобретенные в начале, не утрачивались со временем, он обязан посещать "Ускоренный операционный курс" каждые пять лет.

Возможности для успешной карьеры в фирме сравнительно хороши. Карьерный путь всегда один и представляет собой маршрут с серией станций. Из рядового служащего можно стать менеджером зоны, ответственным за кухню или кассы. Следующая ступень - менеджер смены, который отвечает за утреннюю или вечернюю смену, в рамках этого есть и другие степени ответственности. В конце концов можно стать шефом ресторана, при условии, конечно, что вы прошли необходимый курс в Hamburger University. Чем выше в иерархии, тем больше тренинга. Это единственный способ обеспечить последовательное обучение по курсу религии, которой придерживаются успешные корпорации по всему миру.

УРОКИ КЕЙСА

McDonald's

Обучение и автоматизация (до последнего лукового колечка) могут создать атмосферу морального единства и единства действий в организации. Знаменитый Hamburger University – только малая часть системы обучения, через которую проводит своих служащих McDonald's. Франшизы также создаются по этому принципу. Чтобы их получить, приготовьтесь к бесконечным проверкам. Только те, кто обладает "правильными" ценностями, остаются с McDonald's. Конечный результат – это последовательное культивирование наиболее ценного актива компании – ее брэнда.

*Все приготовленные гамбургеры имеют номера. Когда часы McDonald's показывают, что время истекло, бургер больше не может быть продан и отправляется на помойку.**

* Следует напомнить, что впервые предприятия быстрого питания появились в 1920–1930-е гг. в СССР, где (в духе пропагандистских идей об освобождении женщин от плиты) была повсеместно введена сеть фабрик-кухонь, столовых и т.д.

Взаимодействие между приверженностью и корпоративной религией

Помимо обучения, мотивирующей силой для создания корпоративной религии является видение. Религия не может без него существовать. Видение - завораживающая картина будущего компании, к нему приобщаются непроизвольно. Каждый служащий в McDonald's знает, что он или она являются частью большей сети бургеров, ежедневно открывающей новые рестораны. То же относится и к Microsoft. Потребители понимают, что Билл Гейтс предвидит будущее, потому что до настоящего момента именно он определял путь, по которому пошли информационные технологии. Сегодня Гейтс занимает место, принадлежавшее IBM лет 10-15 назад. Он осуществляет контроль посредством государственных газет и профессиональной прессы, его сотрудники могут прочесть о миссии компании и испытать чувство гордости. Влияние прессы становится орудием корпоративной религии. Средства массовой информации играют активную роль в обеспечении приверженности служащих.

В управлении корпоративной религией действует много факторов, но в большинстве случаев легко определить, что именно создает в организации приверженность. В случае с Nike это спонсорство. В CNN, The World's News Leader, сотрудники солидарны и полны энтузиазма, который разделяют со своими друзьями и знакомыми, смотрящими CNN. Компания сделала торговую марку из того, что она всегда там, где что-то происходит, и заполучает домой лучшие картинки.

1. У компании есть видение.
2. Компания имеет систему, которая способствует созданию приверженности.
3. Организация обучается и тренируется во всем, что имеет отношение к взаимодействию с потребителями.
4. Топ-менеджмент распространяет корпоративную религию по всей системе, так что ни у кого не остается сомнений относительно того, каким путем идти.

Что первично - корпоративная религия или приверженность?

Некоторые считают, что когда есть корпоративная религия, приверженность наступает сама собой. Возможно, это верно для компаний типа Nike, которая не сходит с экранов телевизоров. Но для большинства фирм даже при наличии корпоративной

религии успех зависит от того, насколько сильна приверженность в каждой части организации на каждом рынке.

Христиане рано осознали, что если они хотят расширить свои ряды и распространять слово Божье, надо разработать систему.

Преданность верующих поддерживалась с помощью Библии и силы веры. С таким оружием они обнаружили, что могут идти куда угодно.

Действие

Мы видели, какую роль играет приверженность в компаниях, управляемых с помощью корпоративной религии. Но как обеспечить, чтобы слова не расходились с делом?

Действие обеспечивает:

1. Попадание в целевую группу, определенную в миссии.
2. Доведение корпоративной концепции до рынка.
3. Правильное выведение брэнда на рынок.
4. Правильная организация продаж.
5. Предоставление правильных услуг.
6. Обучение организации правильным образом.
7. "Обучение" рынка правильным образом.
8. Мониторинг удовлетворенности целевой группы характеристиками брэнда.

Пока компании не создадут интернациональную организацию с ясными ролями и надлежащим распределением власти, они будут эффективно оставаться на мертвой точке.

Обеспечение действий на всех рынках требует организационных усилий. В следующей главе речь пойдет о том, как поддержать рынок с помощью обучения, маркетинга и систем анализа для исследования целевой группы, наблюдения за результатами и сбора информации, необходимой для развития продукта.

Интернациональные компании с традиционной организацией просто не приспособлены к решению этой задачи, и это основная причина, почему многие из них не продвигаются так далеко, как хотели бы. Пока компании не создадут интернациональную организацию с ясными ролями и надлежащим распределением власти, они будут эффективно оставаться на мертвой точке.

Сеть гамбургерных ресторанов McDonald's - блестящий пример компании, которая организована так, что действенность ее корпоративной концепции и миссии гарантирована.

И все же McDonald's не дотягивает до Coca-Cola в качестве религии для своих потребителей. Гамбургерной империи приходилось приспосабливаться к отдельным рынкам, а The Coca-Cola Company никогда не передавала инициативу на рынке другим. Продвижение бренда контролировалось из штаб-квартиры в Атланте, и стратегия проведения кампаний была всегда одна и та же. Впечатляет в The Coca-Cola Company то, что она централизованно контролирует все касающееся корпоративной концепции. Она выделяет на это баснословные суммы, не тратя ресурсы на открытие бесконечных новых фабрик и сетей дистрибуции.

В The Coca-Cola Company работают только 33000 служащих, корпорация сфокусирована на построении сильных брендов безалкогольных напитков. С Роберто Гоизуэта во главе и Дутом Ивестером в качестве вице-президента компания в последние годы усилила свое лидерство. На международных рынках Coca-Cola в настоящее время имеет 46% рынка колы, а Pepsi - 21%. На внутреннем рынке, который традиционно был главным полем борьбы двух гигантов, счет 42:31 в пользу Coca-Cola.

Когда *Fortune* делал обзор "войны кол" (28 октября 1996), стало ясно, что является волшебной формулой компании:

"Это настоящая секретная формула Coca-Cola: глубокая вовлеченность высшего руководства в ключевой бизнес (...)Ивестер и Гоизуэта продистиллировали свои собственные должности до сути: строитель бренда, посредник, биржевой брокер, продавец концентрата".

Корпорация все еще использует локальных дистрибьютеров и производителей и не закапывает деньги в кирпичи, строительный раствор и автомобили. Все ресурсы, которыми располагает компания, используются для инвестирования в пропаганду бренда.

На основе франчайзинга дистрибуция происходит в одно и то же время по всему миру. Подобным образом воспитывается приверженность, а когда доходит до дела, так обеспечиваются реальные результаты. В каждой стране у Coca-Cola есть собственный координационный офис с горсткой служащих, распространяющих религию и предпринимающих необходимые действия (см. рис. 5.1). Coca-Cola имеет четкую рыночную организацию, ответственную за религию. Маркетинг и всеобщая



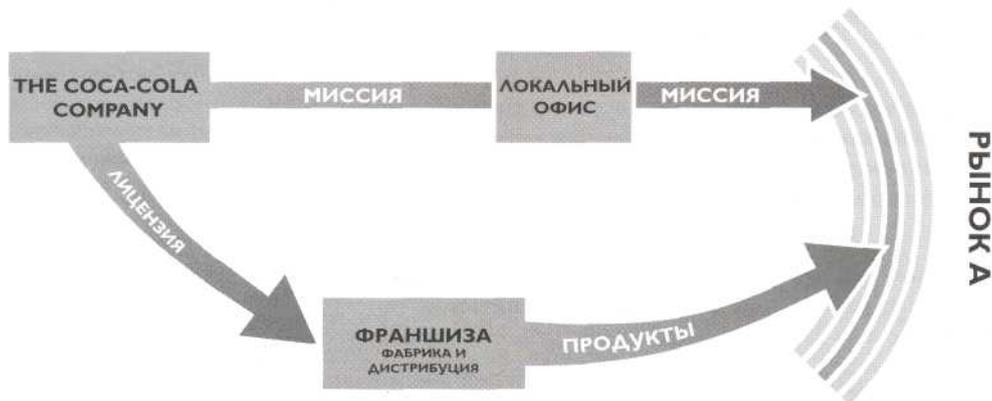
The Coca-Cola Company выбрала фокусирование на построении сильных брендов безалкогольных напитков

дистрибуция - способы построения религии колы и завоевания лидерских позиций на рынке.

Сегодня мировые спортивные мероприятия агитируют за брэнды. Соса-Солa выделяет на спонсорство столько же денег, сколько и на прямой маркетинг. Благодаря этому логотипы безалкогольных напитков можно видеть на всех спортивных аренах. Если мегазвезды удовлетворяют свою жажду колой, что может быть лучшей рекомендацией?

Еще одна компания, продвинувшаяся так же далеко, как и Соса-Солa, в обеспечении потребителей оптимальным продуктом плюс услуги и уход - это Toyota. Mazda, Honda, Nissan, Mitsubishi и Toyota с 1991 года проводили анализ удовлетворенности потребителей автомобильными брэндами на всех своих рынках. На каждом рынке исследование включает не только собственных потребителей корпорации, но и потребителей крупнейших конкурентов. Все эти компании совместно финансируют исследования, проводимые беспристрастными институтами изучения рынка. В результате японские корпорации значительно улучшили свои показатели по измеряемым критериям, потому что внедрили практику непрерывных измерений. Другие конкуренты, вероятно, предпочитают оставаться в благом неведении.

Рисунок 5.1. Распространение миссии Соса-Солa



Вместо инвестиций в фабрики и системы дистрибуции The Coca-Cola Company инвестирует в свою миссию. Производство осуществляется на местных фабриках, но распространение миссии не передается другим. Локальные офисы проводят стратегию, сформированную централизованно.

Японский бумеранг

КЕЙС

Пять главных автомобилестроителей исследуют уровень удовлетворенности покупателей (своих и конкурентов) раз в год. Toyota продвинулась в этом на шаг вперед, вступив в прямой диалог с покупателями. Проводится программа "удовлетворенности потребителя", символом которой стал бумеранг. Почему бумеранг? Потому что он возвращается назад, если его послали правильно - прямо как удовлетворенный покупатель.



"Удовлетворение потребителя" по-датски

Toyota довольствуется только измерениями. В течение последних десяти лет корпорация целенаправленно работала над повышением уровня качества и таким образом добилась самого высокого уровня удовлетворенности потребителя в своей отрасли.

Включение измерения удовлетворенности потребителей в систему качества выглядит естественным шагом.



Ни один автомобиль не лучше, чем сервис, за ним стоящий. В этом состоит философия программы "удовлетворенности потребителя" в Toyota. Автомобиль – их ключевой продукт, который обязан работать. Он продается вместе с пакетом услуг, что вызывает впечатление максимального комфорта и высокого качества.

Корпорация интересуется, насколько покупатели удовлетворены своей покупкой. Этот диалог включен в систему удовлетворения потребителя (известную как CS), результаты которой активно используются компанией для повышения эффективности. Эти непрерывные измерения CS идут на всех рынках, Базовый принцип в каждом случае один и тот же, но уровень сложности разный. Дания в 1963 году стала первой европейской страной, импортировавшей автомобили Toyota.

Круговорот CS

Измерения CS – это не какая-то оторванная от всего самостоятельная деятельность. Они энергично доводятся до конца и представляют собой маленький, хотя и важный процесс, часть которого Toyota называет "Круговорот CS".



Датская организация включает 2500 служащих, занятых либо у 100 дилеров, либо в главном офисе по импорту. У корпорации две цели: быть № 1 и в продажах, и в удовлетворенности потребителя.

В Дании Toyota была ведущим автомобильным брендом 11 лет подряд, с 1985 по 1995. В 1996 году Volkswagen вытеснил ее с верхней позиции. Однако, что касается удовлетворенности потребителей, Toyota - единоличный лидер с 1991 года, когда измерения были проведены впервые.

В Toyota серьезно относятся к программе удовлетворенности потребителей: отвечающий за измерение CS директор по обучению — должность, равная директору по продажам и маркетингу. Оба рапортуют прямо наверх.

Когда измерения CS начались, всем дали понять, что это не временная мера. Первоначально дилеры и служащие бурно

* CS - Customer Satisfaction - удовлетворенность потребителей.

сопротивлялись, став мишенью для критики покупателей.
И неудивительно — никто не любит, когда за ним подсматривают.

Несмотря ни на что, программа увенчалась успехом, который многое говорит менеджменту, приложившему усилия для надлежащего разъяснения идеи исследования. С каждым дилером проводились встречи, беседы, все раскладывалось по полочкам и разжевывалось. Сопротивление было преодолено, когда все поняли, что мониторинг - не надзор для надзора, а метод активного совершенствования, которое на пользу всем. Помимо CS анализа, директор по обучению отвечает за нетехническое образование, цель которого — выработать необходимые моральные установки. Эта работа осуществляется в соответствии с результатами, полученными в ходе CS анализа.

Наблюдая за автомеханиками

Каждый купивший автомобиль Toyota получает опросник из датской штаб-квартиры через 21 день после покупки. Он содержит 25 вопросов по темам, начиная с процесса покупки, помещения дилера, доставки автомобиля и т. д. до самого автомобиля. Стандартный вопрос: "Что вы чувствовали, когда вас обслуживали?" Респондента просят отметить один из пяти вариантов ответа, или, если он не помнит, что чувствовал три недели назад, поставить галочку рядом с "не знаю".

Те покупатели, которые отгоняли свою Toyota в гараж за запчастями, сервисом или ремонтом в течение одного года, получают еще один вопросник. Здесь интерес направлен на выяснение впечатлений покупателей о послепродажном обслуживании. Он создан по той же схеме и также идет напрямую в офис.

Для чего нужны замеры

Все ответы обрабатываются в центральном отделе обработки электронных данных*. Результаты представляются в виде радарных диаграмм, которые обновляются каждые три месяца для каждого дилера.

Этот метод презентации дает дилеру и его служащим возможность быстро оценить свою работу по различным критериям.

Результат на радарной диаграмме сравнивается со средней по стране и показателями лучшего дилера региона (Дания, например,

* Electronic Data Processing (EDP).

поделена на 7 регионов). Для каждого сегмента диаграммы составляется конкретный план действий, обеспечивающий ликвидацию слабых мест.

Часть радарной карты для датского дилера.



Продавцы

Дилеры получают декларации о налогах служащих не только как суммарный итог, но и отдельно на каждого. Продавец получает очки в зависимости от того, как его усилия оцениваются покупателями. Toyota Denmark проводит конкурсы продавцов. Данные измерений CS добавляют плюсы и минусы соревнующимся. Плохой рейтинг — никаких прибавок и бонусов. Контракты продавцов с дилерами иногда включают пункт, говорящий, что зарплата будет зависеть от результатов рейтинга. Но более распространены коллективные бонусы, рассчитываемые на основании CS измерений.

Выборы

В Toyota стремятся к тому, чтобы результаты исследований стали достоянием гласности. Вывешиваются плакаты, устанавливаются стенды с именами передовиков и данными за последнее время. Наглядность —

хороший способ мотивировать дилеров, на повестке дня — совершенствование. Toyota использует бумеранг в качестве символа программы CS, потому что бумеранг прилетает назад, если брошен правильно — прямо как удовлетворенный потребитель. Успехи дилеров отмечаются в торжественной обстановке, им вручают золотые, серебряные и бронзовые бумеранги.

Ответы в покупательских опросниках ранжируются, результат выражается в очках: отлично (100), очень хорошо (80), хорошо (50), менее хорошо (0), и плохо (-50). Два раза в год результаты суммируются и бумеранги летят:

Отдел продаж

Золото: 88-100

Серебро: 84-87

Бронза: 81-83

Гараж

Золото: 83-100

Серебро: 79-82

Бронза: 76-78



Выводы для других рынков

Ответственный за измерения CS в каждой стране также отвечает за передачу результатов дальше по всей международной сети. Европейские импортеры каждые три месяца докладывают о своих результатах в европейскую штаб-квартиру, находящуюся в Брюсселе. Наиболее важные результаты доступны всем импортерам, которые могут сравнить себя с другими. Раз в году те, кто отвечает за CS на отдельном рынке, встречаются на 2-3 дня для обмена опытом. Наконец, результаты идут в Японию, информация, поступившая от потребителей, влияет, таким образом, на разработку продукта.

Toyota

Toyota эффективно систематизирует результаты исследований удовлетворенности покупателей (CS) (или ее отсутствия). В сочетании с результатами анализа удовлетворенности потребителей конкурентов это дает японскому автомобилестроителю ясную картину общего состояния вещей. Измерения – не просто форма контроля, они используются для дальнейшей работы. Низкие показатели по отдельным параметрам служат основанием для введения мер по их совершенствованию. Измерениям CS придается первостепенное значение: отдел, контролирующий программу CS, считается самым важным во всей организации Toyota.

Контроль над рекламными кампаниями и продажами

Один из лучших способов активизировать работу - это измерить эффект от усилий по продажам и маркетингу на всех рынках. В результате выясняется, насколько сильна позиция компании, с точки зрения знаний и предпочтений целевой группы, а также насколько потребители вовлечены в бренд. Это надо знать, чтобы достичь желаемого положения на рынке.

Мало кто доводит начатое до конца. Если в материнской компании считают, что запланированные шаги были предприняты, а этого не было - пропасть между центром и подразделениями увеличивается. Анализ деятельности интернациональных компаний, все еще сохраняющих традиционную структуру (головная компания и торговые организации - два независимых офиса), показывает, что для них обычное дело, когда только 20-30% мероприятий, предложенных штаб-квартирой, выполняются, как было запланировано. Если к этому еще добавить недостоверную информацию, получаемую в головном офисе, то итог напрасно потраченных усилий и денег будет удручающим.

Мероприятия следует хорошо планировать

В традиционных интернациональных компаниях работы по созданию продукта обычно завершаются до того, как начинается маркетинг. Это чревато серьезными последствиями.

Развитие продукта - процесс непредсказуемый, его тщательно оберегают от пытливых взглядов конкурентов (реальных или мнимых). Наконец новые продукты появляются, но для маркетинговой или продажной подготовки остается очень мало времени. Таким образом, пользы от планирования немного, и успех нового продукта целиком зависит от того, что о нем думает рынок. При таких обстоятельствах можно забыть о маркетинговом плане. Является ли это худшим из сценариев? Да, и это происходит сплошь и рядом.

Чтобы контролировать рынок, необходимо иметь долгосрочные планы, предусматривающие его подготовку, в ходе которой осуществляется обучение персонала.

Без этого вряд ли какие-нибудь рекламные кампании будут проведены правильно. И никакие вносимые по ходу дела

Один из лучших способов активизировать работу - это измерить эффект от усилий по продажам и маркетингу на рынках.

Мало кто доводит начатое до конца.

Чтобы контролировать рынок, необходимо иметь долгосрочные планы, предусматривающие его подготовку, в ходе которой компания осуществляет обучение персонала.

корректировки не вернут компанию на путь истинный. Стоит избегать тех, кто отказывается участвовать в новых кампаниях, считая, что и так все прекрасно. Единственное, что имеет значение - это мнение потребителей и пользователей. Все остальное отношения к делу не имеет.

Самое трудное - добиться, чтобы в результате мер, осуществляемых руководством, было обеспечено все необходимое для разработки продукта и маркетинга. Тогда появятся новые идеи для рекламных кампаний, которые отдел планирования сможет провести во всех филиалах наряду с вводом новых обучающих программ.

Чтобы оставаться лидером и оптимально контролировать интернациональную компанию, требуется многое. Это только кажется, что быть Nike, Microsoft или The Body Shop легко. Их успехи - результат напряженных усилий.

Контроль над компанией может осуществляться с помощью корпоративной религии. Но как сделать, чтобы ее адептами стали все сотрудники, и при этом она не превратилась бы в секту, когда все замыкается на одной личности, как в SAS, Microsoft или The Body Shop. Религия только тогда и религия, когда она существует долгое время после того, как ушли первые лидеры-провидцы.

The Coca-Cola Company продолжает быть образцом и в этом. Компания существует с 1886 года с той же самой религией и неизменными установками относительно приверженности, единого контроля и действий. Часто во главе успешных интернациональных компаний в течение долгого времени стоит один и тот же человек. Но есть и другие примеры, когда вновь пришедшие лидеры преуспевают в продвижении религии своих компаний. Задача "новичков" в Microsoft, The Body Shop и Nike - компаниях, в рекордные сроки создавших международные супер-бренды, будет заключаться в том, чтобы преобразовать корпоративную религию первого поколения лидеров в постоянную культуру компании. Это означает создание систем, при которых корпоративная религия постоянно обновляется и усиливается. Попробовать стоит.

ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

*Когда пошатнулась религия страны,
то же происходит и со всем остальным.
Фридрих фон Шиллер*

Введение корпоративной религии имеет ряд последствий и выводов для организации компании. Эта глава рассматривает их и то, какими станут организационные структуры в будущем.

Организация – всего лишь инструмент для достижения цели, но без изменений он(а) подменяет собою цель.

Превращаясь из национальных в интернациональные, большинство компаний не меняет своей организации. Они продолжают жить по-старому и копируют самих себя, создавая филиалы. Основная проблема в том, что в компаниях не осознают насущной необходимости организационных перемен в соответствии с новыми международными задачами. Дело касается предназначения компании, поэтому нельзя допустить, чтобы ее будущее определялось прошлым. Организация - всего лишь инструмент для достижения цели, но без изменений он(а) подменяет собою цель.

Со временем компания приходит в упадок, если не укрепляет внутреннюю дисциплину – так, чтобы ни у кого не возникало сомнений, кто командует парадом.

Многие интернациональные компании буквально разрываются на части из-за несовершенства своей организации. Создание независимых управленческих центров становится самоцелью и в материнской компании и в дочерних фирмах. Это ведет к дезорганизации и потере ориентиров. Причина - в плохом менеджменте, когда лидеры отрицают необходимость приспособления к интернациональной структуре. Компания становится неповоротливой, реакция замедляется, а прибыли падают. Она выживает только потому, что конкуренты мало чем отличаются. Со временем компания приходит в упадок, если не укрепляет внутреннюю дисциплину - так, чтобы ни у кого не возникало сомнений, кто командует парадом.

Пускай вокруг царит хаос, но брэнды должны быть гармоничны. Интернациональной компании следует взять это на вооружение. Каждый покупатель в конце концов ищет чего-то стабильного, а гармоничные брэнды дают такую надежду. Необходимое условие для создания гармоничного продукта - гармония самой организации.

Воссоединение управленческого центра с потребителем

Создав систему мониторинга, отслеживающую настроение целевых групп потребителей, компания обеспечит бесперебойное поступление информации в свою штаб-квартиру. Если информация достоверна, это послужит для развития продукта, оценки эффективности маркетинговых усилий, даст ясную картину положения брэнда на рынке и позволит планировать дальнейшую стратегию. Но это произойдет, только если компания готова к ее получению - информация не приходит сама.

Циркуляция данных в компании напоминает работу автономной системы. Большая часть информации о том, как ведет себя рынок и как продукты компании воспринимаются целевой группой, приходит из филиалов. Полезность этой информации зависит от степени субъективности при ее сборе и первичной оценке. Поэтому следует выработать четкие инструкции по сбору и переработке данных, иначе дело кончится крахом.

Рисунок 6.1. Прямой информационный поток



А. Нормальная ситуация: информация от конечного потребителя проходит через фильтры дочерней компании. Большая ее часть там и оседает.

В. Правильная ситуация: неотфильтрованная информация от конечного потребителя идет напрямую в головную компанию. Это прямой информационный поток.

Согласно теории о рыночной адаптации и мотивации, дочерним компаниям следует предоставить максимальную самостоятельность.

Компании склонны верить судьбу в руки своих продавцов. Это ошибка, потому что продавец взаимодействует только с покупателем, а не с тем, кто принимает решение о покупке.

В успешных компаниях существует система постоянного контроля за рынком, причем ее деятельность в свою очередь также контролируется постоянно. Некоторые компании проводят маркетинговые исследования, но обычно от случая к случаю.

Нет необходимости углубляться в детали корпоративных систем сбора информации: ясно, что они основываются на наблюдениях менеджеров по продажам. Это предвещает неприятности.

Как показано на Рисунке 6.1, информация проходит через множество субъективных фильтров, каждый со своими собственными интересами, которые на нее накладываются. Это происходит, потому что дочерние компании контролируются продажами и воспринимают все под этим углом. Добавьте сюда влияние и авторитет, которыми большая дочерняя фирма может пользоваться в международной организации, и получится превосходный рецепт для конфликта с материнской компанией. Худшее еще впереди, потому что головная компания работает с информацией, приходящей и из других филиалов. Положение усугубляется пропорционально количеству и размеру дочерних фирм. Многие из них функционируют как компании среднего размера с полным личным составом и сильной потребностью в самоутверждении. От генерального директора до самого молодого продавца - все делают то, что считают правильным для своей компании. Эти усилия часто идут вразрез с глобальной "политикой бренда".

Если налажен всесторонний контроль за тем, что и как все делают, то в компании - идеальная ситуация. Но это редкость. Согласно теории о рыночной адаптации и мотивации, дочерним компаниям следует предоставлять максимальную самостоятельность.

Интернациональные компании, в которых думают так же, рискуют проиграть в глобальной битве.

Выше было сказано, что нематериальные и эмоциональные ценности бренда увеличиваются, а сам продукт становится менее значимым. Поэтому следует установить тотальный контроль за всем, вплоть до последнего звена в цепи. Иначе дочерняя компания угрожает жизни самого бренда.

По той же причине интернациональная компания должна свою интровертную организацию превратить в экстравертную*, что достигается путем реорганизации управленческих структур.

Дочерняя компания - лишь интегрированная часть всей организации, и приспособление к рынку не предоставляет ей карт-бланш на изменения всего в отдельно взятой стране. Напротив, отдельной стране предстоит врасти в культуру компании.

Как показано на Рисунке 6.1, необходима прямая связь между штаб-квартирой компании и пунктами сбора информации от потребителя/пользователя. Штаб-квартира обеспечивает правильные пути прохождения своей стратегии и маркетинговых усилий к потребителю/пользователю. Кажется, все просто, но на деле это не так. Властные амбиции дочерней компании и ее представления о том, что и как надо делать, являются труднопреодолимыми препятствиями.

Превращение компании в монолит

Наличие нескольких центров управления ведет к нарастанию разногласий, надо свести их воедино. Если же существуют два или три филиала-тяжеловеса, задача становится важной вдвойне. От этой опасности никто не защищен. Америка и Япония обладают очевидным преимуществом больших внутренних рынков, что не спасло такой гигант, как Microsoft, оказавшийся расколотым несколькими региональными центрами.

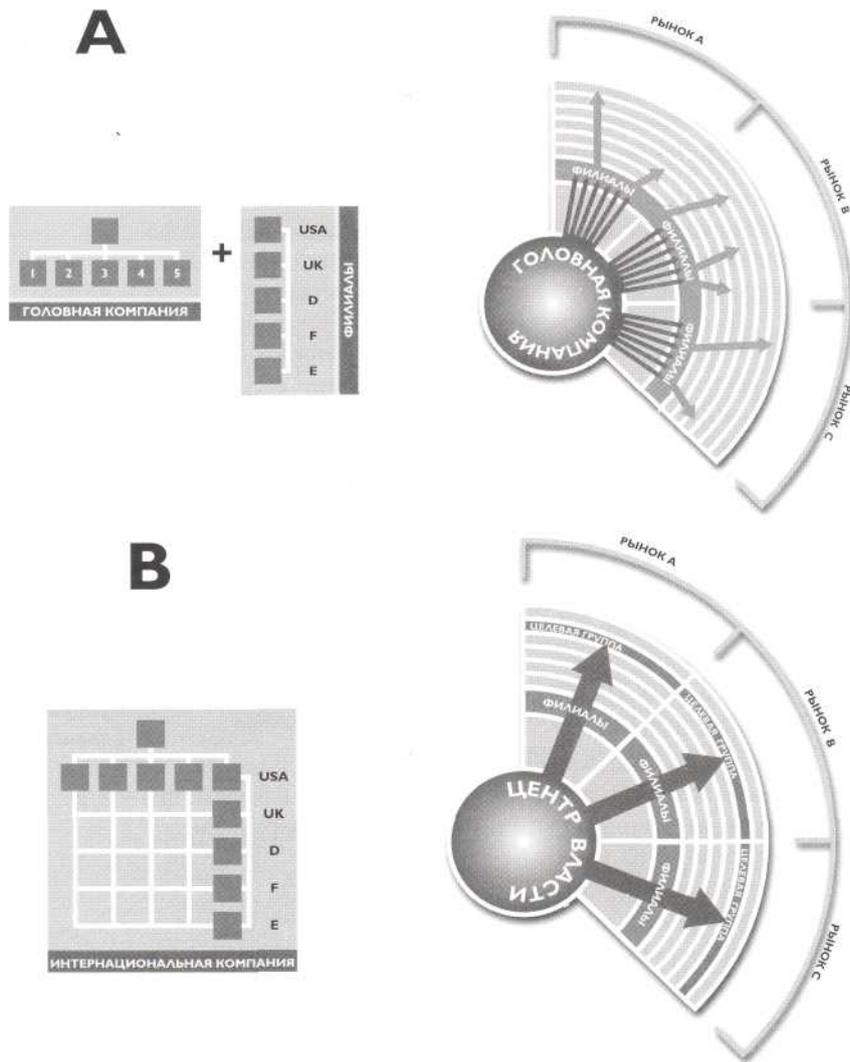
Отсутствие однородности - большая проблема. Если компания оперирует только на внутреннем рынке, расстояние от верхушки организации до ее основания и до потребителя позволяет сигналам проходить легко и без декодировки. Нет числа компаниям, потерявшим контроль над своими рынками в момент пересечения национальной границы. Создается впечатление, что существует невидимая сила, не позволяющая маркетингу ее преодолеть.

Развитие бизнеса привело к тому, что возобладало мнение, согласно которому отдельным компаниям было предоставлено право самоконтроля в силу их близости к рынку. Но когда целевые группы стали глобальными, местечковый контроль и амбиции

Отсутствие
однородности –
большая проблема.

* Интровертный - направленный вовнутрь, экстравертный - направленный вовне (психологические термины).

Рисунок 6.2. Делая компанию однородной



Только консолидация сил позволит интернациональной компании эффективно работать на рынке.

Рис. А: филиалы слишком автономны по отношению к материнской компании.

Рис. В: контроль над дочерними компаниями возвращен материнской. Гарантия безопасности в том, что компания и ее филиалы везде единообразны.

превратились в тормоз для развития интернациональных компаний.

Приспособление к рынку - в традиционном смысле - без сомнения, уже в прошлом. В настоящее время компании, где бушует борьба за власть, теряют устойчивость.

Симптомы очевидны, но, похоже, никто не знает, что делать, либо не хочет знать, что делать, а именно: у дочерних компаний нужно забрать функции контроля, а руководство заставить руководить.

Средства есть: это и лучшая координация действий, и усиление центрального контроля, и управленческая ответственность. Часто старшие менеджеры озабочены антагонизмом филиалов, которые, если что-то идет не так, обвиняют во всем головную компанию.

Выход у компаний один - фокусировка и единство действий.

Нынешнее высшее руководство чувствует себя неуверенно и соответственно реагирует, ибо все знания о рынке принадлежат дочерним фирмам. В новой однородной интернациональной компании именно материнская компания располагает всей информацией. Это увеличивает шансы на успех, поскольку уровень знаний потребителя в традиционных филиалах обычно оставляет желать лучшего.

Приспособление к рынку – в традиционном смысле – без сомнения, уже в прошлом.

Корпоративная религия требует совершенно новой организации

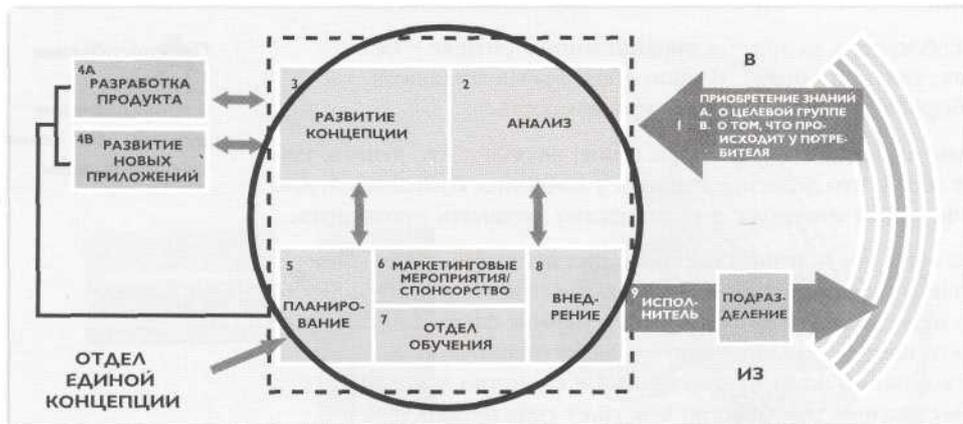
Первое, что нужно сделать, - сломать существующую организацию. Филиалы должны быть лишены своей автономии и сокращены до координирующих единиц. Это не легко сделать, потребуется, чтобы топ-менеджмент участвовал в делах глобального рынка намного активнее, нежели сейчас, когда его функции сводятся к простому контролю на основе экономических результатов и прогнозов.

При планировании деятельности новой организации главное - то, что организация делает, а не то, как она выглядит. Все начинается с установления "здорового цикла" для интернациональной организации.

Цикл, показанный на Рисунке 6.3, - это очень простая модель, но лишь ничтожный процент компаний следуют ей. Выработав здоровый цикл, компания обретает ряд преимуществ и получает возможность вернуть компетенцию главному центру, чтобы создать правильную основу для отдельной компании.

Первое, что нужно сделать, – сломать существующую организацию.

Рисунок 6.3. Информационный поток в интернациональной организации будущего



Организационная структура будущего упростится. Организация состоит, в основном, из отделов входящей и исходящей информации, подразделений департамента единой концепции.

1. Информация собирается с рынков, включая знания о целевой группе и контроле за предпринимавшимися шагами.
2. Собранная информация анализируется и перерабатывается, становясь базой для последующей работы.
3. Развитие концепции – это сердце организации. Основанное на анализе информации, именно развитие концепций – не продуктов – обеспечит будущее компании.
4. (А) Развитие продукта осуществляется через постоянное взаимодействие с развитием концепции.
(В) В то же время отдел занят поиском новых приложений к имеющимся продуктам.
5. Начальная точка всей исходящей работы – отдел планирования.
6. Отдел маркетинга расширяется за счет группы, отвечающей за мероприятия и спонсорство, что не менее значимо, чем традиционные связи.
7. Отдел по обучению отвечает за обеспечение постоянной приверженности организации.
8. Последнее звено – исполнительский отдел, который в сотрудничестве с подразделениями несет ответственность за обеспечение действий.
9. Подразделения осуществляют миссию на практике.

1. Приобретая знание

Все начинается с получения полной и достоверной информации о потребителях/пользователях на основных рынках, плюс меньших рынках с большим потенциалом, чтобы обеспечить штаб-квартиру наилучшим материалом для принятия решений. Помимо сбора данных о потребителях и положении брэнда на рынке, компании следует иметь систему контроля за осуществлением рыночных мероприятий и обучающих программ.

Контроль ведется дистанционно. Все сотрудники имеют единую цель и действуют сплоченно и ответственно.

2. Анализ

Создается центральный отдел анализа и контроля. Его функция имеет решающее значение в получении достоверной информации о целевой группе на разных рынках и о положении брэнда, возможностях, угрозах, сильных и слабых сторонах, конкурентах и т.д. Эффективность маркетинговых мероприятий, PR и событий тщательно анализируется с целью выработки оптимального механизма взаимодействия.

Самое трудное - сравнить анализы и результаты с разных рынков для сведения их воедино и создания базы для принятия решений. Отдел прокладывает брэнду "глобальную дорогу" и (совместно с отделом развития) разрабатывает новые типы продуктов и новые возможности для расширения линейки брэнда.

Используя те же ресурсы, которые до этого были в распоряжении подразделений, менеджмент получает реальную информацию онлайн, а не с отсрочкой в два-три года и субъективными искажениями. Теперь есть реальная картина рынка.

3. Разработка концепции

В традиционной организации обычно есть отдел развития продукта. Поскольку сегодня ценность брэнда в значительной степени состоит из всего, кроме физического продукта, для развития нужны новые критерии.

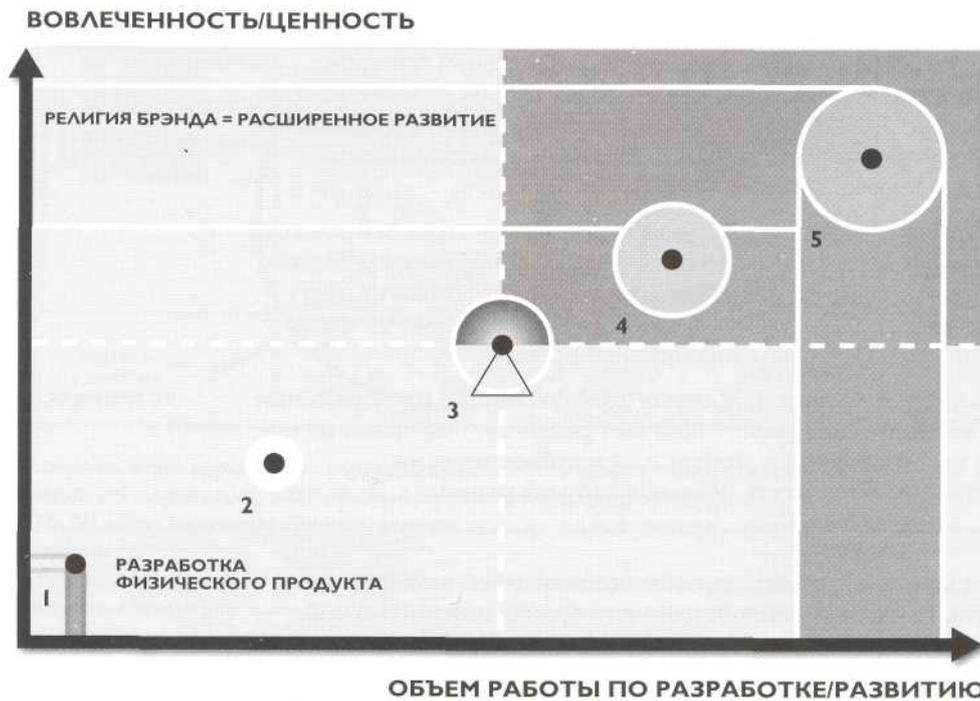
В тесном сотрудничестве с аналитическим отделом идет сбор всей информации, относящейся к ценностям брэнда. Она будет использована для разработки новых продуктов, совершенствования продукта, позиционирования продукта или новых и более эффективных рекламных кампаний.

Нельзя упускать из виду конкретное положение брэнда, его силу и степень растяжения его линейки. Можно ли представить новые продукты? Усилит ли это брэнд? В отличие от традиционных отделов по разработке продуктов, здесь точка отсчета - это линейка брэнда и его ценности, а не физический продукт.

Именно в этом месте компании (ее нервном центре), где создается и корректируется корпоративная религия, сосредоточена власть. Отдел находится в непосредственной близости к высшему руководству, которое участвует в его работе.

Ежегодными становятся рекомендации отдела по совершенствованию корпоративной религии, по ним

Рисунок 6.4. Задачи отдела развития расширяются



В новой интернациональной компании – это центральный отдел. Именно здесь принимаются решения и планируется будущее. Время, когда было достаточно иметь отдел разработки продукта, прошло. Как показано на рисунке, сам продукт – только малая часть работы по развитию. Возрастание этой работы зависит от ниши, на которой бренд конкурирует.

1. Разработка традиционного (физического) продукта.
2. Развитие концепции связано с развитием продукта.
3. Необходим целостный взгляд на всю компанию.
4. В деятельность по развитию вложено больше усилий, что приводит к утверждению бренда в качестве культуры.
5. Конечный бренд – религия бренда – требует огромных усилий по постоянному развитию, причем сам продукт имеет все меньшее значение.

принимаются решения, которые обязательны для всех. Оперативные отделы (разработок продукта, приложений продукта и маркетинга) адаптируют существующую концепцию, разрабатывают новые кампании и запускают новые продукты для усиления линейки бренда.

4. Разработка продукта и развитие новых приложений

В новой модели организации отдел разработки продукта не имеет той свободы, которой он обладает в большинстве интернациональных компаний. Тесно сотрудничая с отделом развития, можно получить что-нибудь, подходящее для усиления позиции брэнда на рынке. Продукт может быть творением гения, но если он не связан с брэндом и не вписывается в его линейку, то компании будут испытывать трудности с выводом его на глобальный рынок. Потребуется новый брэнд.

Имеет смысл контролировать разработку физического продукта с тем, чтобы новые продукты оставались в рамках моделей, установленных для линейки брэнда отделом развития концепции. Но именно здесь и возникают проблемы многих интернациональных компаний - разработка продукта происходит вне основного рынка. Последнее слово за согласованной концепцией, которая исходит из потребительских тенденций. При этом имеется в виду не идти на поводу у потребителя, а быть на шаг впереди и формировать эти тенденции. IBM заплатила невероятную цену, проигнорировав тренд персональных компьютеров и продолжая разрабатывать большие корпоративные системы.

5. Планирование

Большинство компаний с традиционной структурой имеет отдел маркетинга, который является не чем иным, как второстепенной функцией отдела продаж, поскольку именно организация продаж правит балом. Отдел маркетинга ограничен продажами, с одной стороны, и развитием продукта, с другой. Информация, поступающая от дочерних компаний, неточна и не отражает изменений рынка. Часто менеджеры по продажам требуют от отдела развития немедленных решений. Их аргумент: "Если у нас будут новые характеристики, как у наших конкурентов, мы продадим больше". Однако традиционные менеджеры по продукту не способны внести значительный вклад, потому что очень слабо понимают, что происходит на рынке. Поэтому новое мышление, неизбежно, - достояние немногих.

Отдел маркетинга должен стать правой рукой отделов развития и планирования. Именно в последнем решают, что компания выведет на рынок. Чтобы обеспечить большой сегмент рынка, плановый отдел координирует всю информацию о деятельности подразделений. Многие компании сначала разрабатывают

Последнее слово при разработке продукта принадлежит согласованной концепции, которая исходит из потребительских предпочтений.

маркетинговые кампании, а затем начинают беспокоиться о том, как их осуществить. Работая глобально, поступают наоборот.

Ключевой вопрос стоит так: чего хотят там, на рынке, и что организация может предложить? Когда найден ответ, начинается разработка соответствующих маркетинговых кампаний и обучающих пакетов. Поскольку отдел развития концепции и отдел планирования - самые важные, им нужен один руководитель - первое лицо. Если эти функции спустятся на один сантиметр ниже в организационной диаграмме, вся организация будет втянута в бесконечную борьбу за власть между головным офисом и подразделениями.

Отдел планирования работает одновременно на краткосрочную и долгосрочную перспективу. Маркетинговые мероприятия совместно с обучением - это постоянный непрерывный процесс, вписывающийся в общую программу действий, направленных на то, чтобы обеспечить брэнду долгий жизненный путь. В создании централизованного отдела планирования есть огромное преимущество. Разные рынки имеют разную степень готовности к восприятию брэнда, поэтому концентрация информации в центре обеспечит лучшую базу для принятия решений, и только так можно управлять международным брэндом с одними и теми же ценностями на каждом рынке.

На основе информации, поступающей из аналитического отдела и отдела развития, разрабатывается проект плана на год плюс долгосрочный план на три года. Проект плана широко обсуждается, представители разных отделов имеют возможность высказать свои предложения и взгляды. Далее вносятся предложения о поправках, затем снова проводится собрание, где в результате обсуждения вырабатывается общее решение.

Когда план утвержден теми, кто отвечает за выполнение задач, он доводится до сведения всех, потому что духовный лидер компании отвечает за отделы как исходящей, так и входящей информации. Казалось бы, это очевидно, но лишь немногие высшие руководители действительно участвуют в этой работе, хотя она и определяет будущее компании. Многие предпочитают иметь дело с финансовыми отчетами, однако любой отчет - уже история. Если прогноз не основывается на реальном знании, он бесполезен. Из финансовых отчетов не создается картина реального положения на рынках, тем не менее боссы многих интернациональных корпораций упорствуют. Рисунок 6.5 показывает, как высоко в орга-

Рисунок 6.5. Разделение задач в однородной интернациональной компании

Правильное разделение задач: дочерние компании выполняют то, что разработано централизованно.



низации должны быть расположены отделы входящей и исходящей информации, чтобы это имело смысл для корпорации в целом. Уделяя много времени фазе планирования, интернациональные компании сберегают ресурсы для всего остального. Маркетинг и обучение теперь являются фиксированными задачами на определенное время и на определенных рынках.

6а. Маркетинг

В новой международной организации отдел маркетинга получает сформулированное задание от отделов планирования и развития. Это задание остается первостепенным.

Маркетинговым концепциям и кампаниям, чтобы быть глобальными, следует уходить в наиболее важные рынки, с учетом и небольших. Для достижения оптимального результата устанавливается интерактивная связь между конечными пользователями на рынках и отделом маркетинга. То есть развитие концепции будет идти параллельно с разработкой технического продукта, а не ждать, когда он будет окончательно сделан. Отдел развития контролирует весь процесс, и когда разработки идут вовсю, оба отдела действуют совместно.

Маркетинговый отдел теперь глобален. Проекты растут, и, таким образом, если в расчет берутся отличия между рынками, на

Разведение функций маркетинга и развития позволяет отделу маркетинга сосредоточиться на проведении кампаний.

развитие уходит больше времени. Но общий знаменатель брэнда во всех странах требует определенности и осознания при любых обстоятельствах.

Разведение функций маркетинга и развития позволяет отделу маркетинга сосредоточиться на проведении кампаний. В случае с товарами длительного пользования именно маркетинг - с помощью оптимальной стратегии - необходим для успешного управления брэндами. В бизнесе-для-бизнеса нужны эффективные маркетинговые системы и методы воздействия на конечного пользователя. Способов много. Однако в обоих случаях компании должны уметь и привлекать и удерживать потребителей. Информация, идущая от рынков, - тот материал, который может быть преобразован в результативные методы, которые следует протестировать на определенных рынках либо применить сразу. Независимо от того, какой метод используется, это непрерывный процесс обучения - факт, который во многих компаниях склонны забывать.

Цель деятельности отдела маркетинга - добраться до потребителя. Если в филиалах чего-то не знают, компания обеспечивает их обучение, чтобы на каждом рынке были приверженность и действие. Хороших идей немало. Надлежит добиться их безусловного осуществления, причем запланированным способом на каждом рынке, на который входит компания.

6Ь. Мероприятия 1 спонсорство 1 знание

Большие интернациональные компании часто контролируют свои брэнды и бизнес с помощью спонсорства и событий. Поскольку это реальные приоритеты, именно им отводится центральное место в организации. Это не просто повседневные обязанности маркетологов. В Nike и Armani спонсорство контролирует весь бизнес. Не меньше денег тратят они на традиционный маркетинг и рекламу. Для компаний, работающих на рынках профессиональных продуктов, постоянное информирование потребителей жизненно важно. Здесь отдел знаний, тесно сотрудничающий с отделом развития, служит продвижению маркетингового комплекса.

Многие компании обладают информацией, к которой потребители хотели бы иметь доступ и которая усилила бы их позицию на рынке, стань она достоянием гласности, но большинство никогда не осознает этого и не поделится своими знаниями. Другие просто не понимают рыночных механизмов и

продолжают идти по "пути характеристик продукта". Механизмы, в действительности, одни и те же, касается ли это обмена знаниями через границы или между врачами. Универсальные маркетинговые методы применимы в равной степени к исследованиям в фармацевтике или спортивным событиям. Для достижения сильной позиции на профессиональном рынке следует иметь хорошие контакты с ведущими авторитетами в этой области. Организации не остается ничего другого, как действовать в соответствии с этим.

Фармацевтика - это глобальная индустрия, в которой обмен знаниями происходит независимо от границ. Успешны те компании, в которых понимают, как связать отдел знания с врачами и использовать это в разработке продуктов.

7. Обучение

Обучение - это новый императив для компаний всех видов. Новые продукты наукоемки, они содержат все больше и больше знания, а это требует строгого контроля на всех этапах (производство, продвижение, брэнд и т. д.), одинакового использования всеми потребителями.

Отдел обучения может быть высокоэффективен, если будет действовать планомерно, целенаправленно, с учетом особенностей локальных рынков и филиалов. Многие успешные компании оказывают влияние через обучение, как Disney или McDonald's, который в своем Hamburger University обучает служащих всему, вплоть до последнего кунжутного семечка. Это делает обучение управленческим инструментом и частью действий по осуществлению корпоративных планов.

8. Внедрение

Нельзя управлять интернациональной компанией с помощью корпоративной религии, не имея фокуса на приверженности и действию, в особенности, если компания производит продукты с коротким жизненным циклом. Поэтому вырабатывается система приоритетов и поддержания иерархии. При нормальных обстоятельствах это делают отделы обучения и маркетинга. Поддерживая строгую дисциплину внедрения, головная компания зарабатывает уважение подразделений, ведь они могут быть уверены, что все будет происходить по плану и вовремя. Если для осуществления кампаний необходимо привлечь экспертов, задача контролирующего органа - заставить их знания работать на брэнд.

9. Дочерняя компания

Дочерняя компания должна быть воссоздана заново как координирующий элемент, связанный с нервным центром компании. Филиал ни при каких условиях не становится независимой единицей, осуществляющей все функции. Он не только слишком дорого стоит, но, по определению, способен только на фрагментарное видение и половинчатые решения. Если план компании определен и согласован с помощью консенсуса, вопрос только в его выполнении. В филиалах работают те, кто обеспечивает выполнение, а не те, кто хочет развивать свои собственные продукты и идеи, для компании это пятое колесо в телеге.*

Существенно важно разделять задачи так, чтобы руководство разрабатывало планы, а дочерние структуры осуществляли их.

При управлении компанией посредством корпоративной религии главными функциями становятся те, которые обеспечивают своевременное получение информации там, где она необходима, то есть в службах координации, анализа и контроля. Это единственный способ, при котором высшее руководство может сохранить постоянный обзор ситуации на глобальном рынке и позиции брэнда на нем. Отдел внедрения осуществляет координирующую связь между отделом обучения и филиалом, чтобы убедиться, что все запланированные действия выполнены.

Как показано на Рисунке 6.5, существенно важно разделять задачи так, чтобы руководство разрабатывало планы, а дочерние структуры осуществляли их. Это руководящий принцип при найме людей в дочернюю компанию. Общепринятое возражение: так не привлечь способных и мотивированных людей. Это полная ерунда. Если бы это было правдой, то Coca-Cola продавалась бы по-разному по всему миру, а McDonald's продавала бы все: от бургеров до сильнопрожаренных гусениц. Место не так уж важно, поскольку продажа брэнда с глобальными ценностями очень мотивирует. Coca-Cola и McDonald's доказывают это буквально каждый день.

Причина различий между глобальными мегабрэндами и менее развитыми брэндами, выпущенными интернациональными компаниями, в менеджменте. Именно среди высшего руководства должны быть те, кто в соответствии со своей ответственностью создает однородную интернациональную компанию, где каждый знает свои задачи и обеспечивает выполнение запланированного.

* a spoke in the wheel of progress.

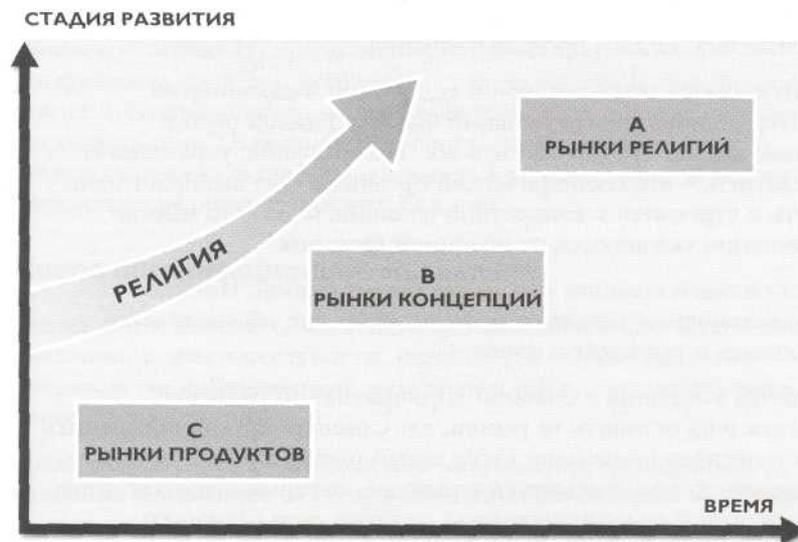
Стадии развития рынка

Пока очень немногие компании ушли в своем развитии так далеко, что могут видеть глобальный рынок как однородный.

Корпоративная религия основывается на принципе, что управление компанией - это систематические действия, направленные на монолитное сплочение всех отделов в интересах целого. Большинство интернациональных компаний будут продвигаться вверх по кривой, как показано на Рисунке 6.6, - на некоторых рынках они могут развить сильные позиции, а на других они могут быть слабее. Картина может требовать некоторых уточнений, но концепция корпоративной религии все же облегчит единообразное глобальное продвижение.

Переходная фаза от неоднородной к однородной интернациональной компании не лишена трудностей. Корпоративная религия имеет точку отсчета на основных рынках, на которых компания сильна,

Рисунок 6.6. Усилие соответствует стадии развития рынка



Когда начинается процесс внедрения корпоративной религии, разные рынки находятся на разных стадиях развития. Это следует учитывать. Наиболее развитые рынки, на которых корпоративная религия имеет большие шансы на успех, образуют группу А. Те, которые продвинулись настолько, что управляются концепцией, - группа В, менее развитые рынки, базирующиеся на продукте, - группа С. Стратегии внедрения, разработанные централизованно, адаптируются для каждой группы.

Важно помнить, что когда мы говорим о приспособлении, это приспособление системы, а не концепции. Концепция неизменна. Ее-то и продает компания.

Глобальный рынок достаточно велик – намного лучше стремиться к рынкам, которые подходят душе компании и ее корпоративной религии, чем размывать концепцию в угоду всем.

позиция на второстепенных рынках может быть слабее. Чтобы преодолеть эти несоответствия, лучше действовать, как показано на Рисунке 6.6, и разделить рынки в соответствии со стадией развития. В группе С движущая сила - продукт, в группе В - концепция продукта, а в группе А - это религия. Следует осознавать это разделение с самого начала, иначе будет невозможно довести программу до конца и проект провалится.

Разумеется, корпоративная религия компании, основывающаяся на наиболее развитых рынках, поддерживается даже на слабейших, будучи адаптирована для любой стадии развития. Принимая во внимание, что корпоративная религия будет внедрена на рынках, находящихся на разных уровнях развития, в компании страхуются от децентрализованного контроля. Однако необходим четко определенный план для возвышения рынков, как показано на Рисунке 6.6. Нет смысла начинать с одной и той же концепции на маленьких рынках и затем менять ее, когда они станут более развиты. Каждый вносит свой вклад для достижения большой цели, служа корпоративной религии компании. Речь идет о приспособлении системы, а не концепции. Концепция неизменна. Ее-то и продает компания.

Что касается международной концепции, большинство интернациональных компаний выбирает такой общий знаменатель, чтобы охватить все. Но компания, управляемая религией, - это специфический организм. Она выбирает один путь и стремится к конкретной позиции. Факт, что многие компании уклоняются от позиционирования.

Без сильной позиции и компания будет слабой. Именно уникальность и повсеместное единообразие обеспечивают продажи и приводят к успеху.

Иногда компания с сильной корпоративной религией вынуждена оставить те рынки, где слишком трудно обеспечить ее успешную поддержку. Глобальный рынок достаточно велик - намного лучше стремиться к рынкам, которые подходят душе компании и ее корпоративной религии, чем размывать концепцию в угоду всем.

Фокусирование на религии

Фокусирование имеет решающее значение для корпоративной религии. Когда усилия сфокусированы, не случайно, что компания

растет. Все до мельчайшей детали анализируется и интерпретируется. То, когда и как бренд будет продаваться в следующий раз, решается не на основании мнений дилера или агента.

Новые рынки бывают редко изучены тщательно. Потенциал продаж оценивается без соотношения с концепцией компании и ее имиджем. Но именно от концепции зависит, есть ли у рынка реальный потенциал. На первый взгляд, рынок может показаться большим, а на самом деле оказаться мал или даже недостижим. Другой проблемой может быть то, что компания построила определенную маркетинговую систему, и она становится условием успеха.

Хороший пример - Procter & Gamble. Большая часть продуктов компании предназначена домохозяйкам. Исследования показали, что повседневные товары лучше продаются с использованием ТВ рекламных роликов.

Итак, Procter & Gamble построила много систем для определения того, что требуется для завоевания намеченной рыночной доли. К этому нужно добавить знание о всеобщем маркетинговом комплексе, акциях по продвижению, купонах, размере департамента продаж и активности средств массовой информации. Procter & Gamble никогда не входит на рынок страны, где не может показывать свои ТВ ролики. Компании, управляемой религией, следует сканировать глобальный рынок в поисках рынков, которые подходят ее религии, и стремиться к ним.

Новое организационное мышление

Сделав шаг к введению всеобщего целенаправленного мышления, компания, в действительности, разделяется надвое: развитие производства и финансовой логистики и чистая концептуальная организация (см. рис. 6.7).

Создание этих двух подразделений максимизирует энергию компании и удваивает ее силы в деле управления этими важными областями. Исключается риск непропорционального распределения сил. Ключевая польза - сведение под один зонтик всего, что дает компании ее бренд, и прекрасная возможность контролировать общий поток информации. Управление продуктом, управление сегментом, управление портфелем объединены, и даже разработка продукта и дизайн (относящиеся к внешней концепции) тоже включены.

Многие компании сопротивляются такому мышлению, потому что разработка традиционно соединена с производством. Это не работает, когда потребители будут определять направление, в котором движется компания. Развитие концепции должно быть отделено от технического развития, первое присоединится к отделу единой концепции, а второе станет частью производства. Результат этого упрощения - интегрированный взгляд на рынок, который позволяет выработать эффективный подход вместо изолированных инициатив. Это существенно для создания атмосферы мировоззренческого единства. Какими бы благами ни были намерения в традиционных организациях, создание империи всегда будет подрывать их целостность.

Рисунок 6.7. Задачи менеджмента в организации будущего



Все касающееся концепции воплощается в одном человеке – менеджере концепции, который становится религиозным лидером компании. Он должен быть поддержан системным и производственным менеджером, который отвечает за разработку, производство, логистику и финансы.

Традиционные функции продаж и маркетинга предстоит пересмотреть. Теперь компания - это брэнд. Менеджеры по продуктам станут менеджерами концепций сегментов, а менеджеры по продажам и маркетингу станут менеджерами групп и движущей силой компании, усиливая живую связь между компанией и ее покупателями.

Менеджер-по концепции будет религиозным лидером компании, его качества и квалификация имеют мало общего со старшим менеджером сегодняшнего дня. Эта работа потребует навыков коммуникации, способности идти впереди, энтузиазма, храбрости и предвидения. Эра карьер и лидеров-карьеристов прошла. На повестке дня - знания, прозорливость, энтузиазм и идентификация с задачей.

ГЛАВА

7

ВЫВОДЫ ДЛЯ ВЫСШЕГО РУКОВОДСТВА

*Лидер – это волна, увлекающая корабль вперед.
Лев Толстой*

Не может быть кс 'вной религии без пер ления
роли высшего руководства. Речь пойдет об этом.

Слишком многие международные лидеры оставляют борьбу за власть другим и вместо того, чтобы увлекать за собой, прикрываются организацией. Перемены оказались столь стремительными, что управленческая иерархия традиционной интернациональной компании, пытающаяся финансово контролировать децентрализованные самоуправляемые подразделения, оказалась парализована. Компании нуждаются в сильном духовном руководстве, именно оно намечает направление развития, фокусируя его на ценностях бренда, иначе междоусобные баталии разрушат организацию изнутри. Духовный лидер исходит из убеждения, что управление компанией с помощью корпоративной религии - это наиважнейшая задача.

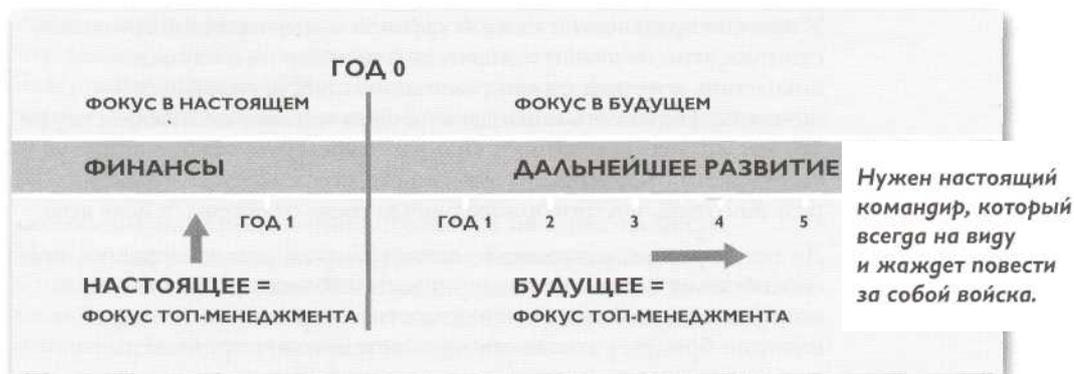
Фокусируясь на духовной стороне

Финансовый контроль еще никогда ничего не создавал. Контролировать рост необходимо, но не стоит забывать, что именно рост создает стоимость, а только стоимость и имеет значение.

У международных боссов всегда так много административной работы, что вопросы развития компании перепоручаются другим, стоящим на более низких ступенях управленческой иерархии. Как следствие компания не воспринимает их оригинальные и полезные идеи, поскольку им не пробиться вверх, к топ-менеджменту занятому чем-то другим. Новые лидеры должны освободить себя от тяжелого бремени администрирования, переориентировавшись с повседневного контроля над домашней экономией на создание будущего компании.

Обычно компании переживают тяжелые времена на старте, когда организация еще маленькая, и жесткий контроль легче осуществить. Компания растет, выходит на многие национальные рынки, и

Рисунок 7.1. Топ-менеджмент: фокусируясь на будущем



Сегодня топ-менеджмент сфокусирован в основном на финансовых отчетах и бюджете на следующий год. В будущем фокус переместится на перспективное видение и развитие.

контролировать ее становится все трудней. А со сменой поколений все сложнее поддерживать единообразный менеджмент и однородную культуру компании. Правда, сохранение первоначальной культуры - не всегда наилучший выбор. Главное здесь - позиция брэнда, а не амбиции руководителя, что, к сожалению, совсем не редкость. Практика принятия решений за закрытыми дверями также не решает всех проблем.

Нужен настоящий командир, который всегда на виду и жаждет повести за собой войска.

Компания, управляемая своим основателем, обычно не сталкивается с проблемами управленческого самоопределения. Но если основатель заболел или оставил компанию по другой причине, могут возникнуть трудности во взаимодействии руководителя и организации. Менеджмент не уделяет достаточного внимания этому вопросу, поскольку недооценивает его важность.

Сверху поступает слишком мало информации, если она вообще поступает. В больших интернациональных компаниях контроль осуществляется с помощью цифр, особенно, когда они становятся так велики и разбросаны, что непосредственное управление уже не срабатывает. Нужны прогрессивно мыслящие руководители, способные сказать всей организации, куда она направляется, почему и как.

Духовный менеджмент с основателем во главе

У истоков практически каждой крупной международной компании стоит харизматический основатель или лидер из следующего поколения, который стронул компанию с места силой своей личности. Иногда это команда, а не один человек, но в любом случае это тот же подход к бизнесу. При настоящем руководстве никто не сомневается относительно выбранного курса. И тогда компания результативна, внутрикорпоративные связи отлажены, а цель ясна.

До тех пор, пока руководство делает упор на развитии рынка, что способствует созданию конкурентоспособных продуктов, и понимает жизненную необходимость построения и усиления позиции брэнда, у компании едва ли возникнут трудности.

Однако большинство предпринимателей обычно имеют техническое образование и ориентированы на разработку продукта. Они склонны уделять основное внимание физическим аспектам продукта и редко осознают, что в первую очередь надо заботиться о брэнде.

Идет время, компания растет, и ее основатели все больше отдаляются от интересов рынка.

Основателей компании может подстерегать и другая опасность: время идет и компания процветает, но с увеличением власти руководителей увеличивается и расстояние между ними и простыми служащими. Мышление начальников коснеет, и это сказывается на темпах роста организации не лучшим образом. Перемены идут от плохого к худшему, особенно если босс удаляется в башню из слоновой кости, будучи в полной уверенности, что все обстоит прекрасно, а нового духовного лидера нет.

К несчастью для больших компаний, может пройти несколько лет, прежде чем отсутствие развития отразится на продажах.

Однако, если новый лидер - чистый администратор, то это плохая замена, так как исчезает видение. Конечно, есть отдел развития, основная задача которого - смотреть вперед. Но когда наверху утрачивается видение цели, пропадает генерирующая энергия, это быстро сказывается на всей организации. К несчастью для больших компаний, может пройти несколько лет, прежде чем отсутствие развития отразится на продажах. Это объясняет, почему в первое время новый лидер-администратор часто добивается хороших финансовых результатов.

Пренебрежительное отношение к выработке корпоративного видения и цели однажды приводит к тому, что брэнд выхолащивается из-за остановки развития продукта, а затем и вовсе что-то ломается, и компания оказывается перед лицом гораздо более серьезных проблем.

Это особенно характерно для индустрии Америки: топ-менеджеры больших фирм заключают довольно выгодные контракты, предусматривающие дополнительную оплату акциями компании*, что делает краткосрочную максимизацию стоимости активов невероятно выгодной. После они смогут бездельничать и улыбаться, глядя на банковский баланс - но как быть с будущим компании?

Оглядка на прошлое, ностальгические настроения ведут к утрате положения на рынке, потому что рынок не стоит на месте. Многих выручает то, что конкурентам мешает такой же близорукий менеджмент. Видимо, поэтому во многих областях бизнеса развитие идет скачками: кто-то внезапно появляется с инновацией, заставляющей других реагировать.

Отцы-основатели обычно - хозяева своих рынков, либо потому что они сами их создали, введя новый продукт, либо потому что нашли для своих продуктов нишу. Они знают свои ниши и видят насквозь и рынок, и потребителей. Основатели сталкиваются с проблемой, когда компания становится настолько большой и интернациональной, что они уже не в состоянии охватить всю картину разом. Чтобы не выпустить из рук бразды правления, они обращаются к контролю с помощью денег и медленно идут ко дну в море статистики.

В этой ситуации основателю лучше уступить место динамичному новатору или найти других для осуществления финансового контроля, отслеживания рынка и дальнейшего развития компании. Пока основатель присутствует в компании, никто другой не может давать указаний. Авторитет руководителя ощущается повсюду. Он постоянно в контакте со всеми, поэтому никто в компании не сомневается, куда именно она идет. Хороший пример - Билл Гейтс. Microsoft - наглядное подтверждение того, что если есть идеи и энергия, результаты последуют.

В международный бизнес должна вернуться твердость воли предпринимателя прежних дней. Но тем, кто почивает на лаврах, вернуться обратно будет трудно.

Основатели сталкиваются с проблемой, когда компания становится настолько большой и интернациональной, что они уже не в состоянии охватить всю картину разом. Чтобы не выпустить из рук бразды правления, они обращаются к контролю с помощью денег и медленно идут ко дну в море статистики.

* option shares.

Духовный менеджмент в компаниях с руководителями второго поколения

Во главе большинства интернациональных компаний ныне стоят руководители второго поколения, в этом-то и загвоздка. Как передать тот предпринимательский дух и ту захватывающую манеру командовать, которыми обладали отцы-основатели?

Даже если у компании есть культура, это не означает, что у нее сильный и прогрессивный менеджмент. Будущее ждет только ту организацию, которую ведут вперед. Сотрудники большой организации не очень-то задумываются, есть ли у нее ясная цель. Но прибыли и зарплаты недостаточны сами по себе. Нужна духовная поддержка.

Как передать тот предпринимательский дух и ту захватывающую манеру командовать, которыми обладали отцы-основатели?

У компании будет максимальная отдача, если она направит усилия на разработку видения и стремление к достижению лучших рыночных позиций, уделяя внимание работе отдельных сотрудников. Все это работает в комплексе, когда критерием выступает общая цель, определяемая руководством. Оно формирует ясные и видимые цели, обеспечивая бизнесу духовную основу. Для успеха существенно, чтобы цели были для служащих не чем-то внешним, а, напротив, мотивировали их. И чем больше эти цели и видение понятны рынку, тем сильнее и целеустремленной становится организация.

В большинстве основных интернациональных компаний сейчас второе или третье поколение топ-менеджеров. И в каждом был один человек или группа дальновидных и передовых людей, возглавивших компанию и завоевавших рынок. Цель была ясна, компанию вел духовный менеджмент. Необходимо, чтобы так было всегда. Культура успеха становится собственной культурой компании, а традиции динамичного и дальновидного руководства передаются от поколения к поколению.

Именно длинный трудный путь ведет к прочной международной позиции. Хотя такие спринтеры, как The Body Shop, Microsoft и Nike, впечатляют, стоит восхищаться The Coca-Cola Company за умение передавать эстафету динамизма и агрессивности от одного поколения менеджеров к другому. Это одна из причин потрясающей международной позиции компании. Новаторы вроде Билла Гейтса и Аниты Роддик - это хрестоматийные образцы духовных лидеров, добившихся быстрого роста, но для обоих решающим показателем будет способность воспитать

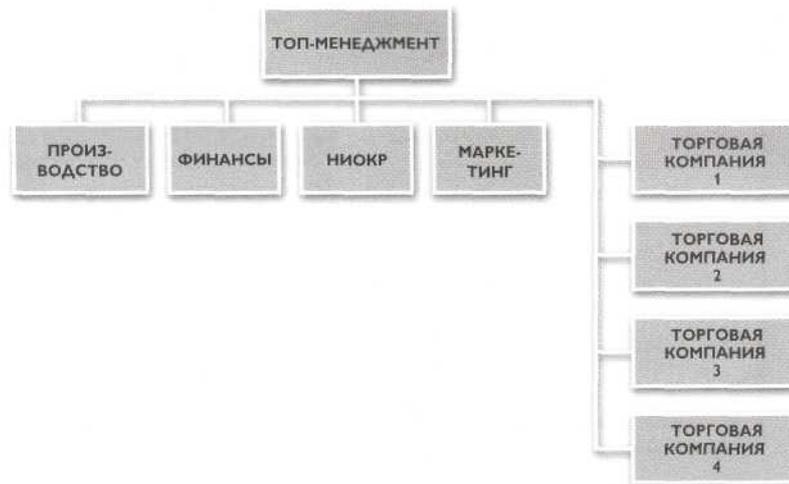
второе поколение менеджеров. Компании, справившиеся с таким переходом и возобновившие рост - преемники прежнего динамичного духовного менеджмента. Можно найти лидера, но найти такого (или группу таких), кто продолжит духовную традицию, намного трудней.

Корпоративная религия требует очень сильного менеджмента

Если высшее руководство желает остаться у власти, необходимо выработать систему приоритетов, включая весь арсенал управленческих средств. И начать с изменения организационной структуры. Чтобы управлять организацией с помощью корпоративной религии, менеджменту нужно привести в боевую готовность все рычаги: мониторинг рынка, дисциплинарный контроль за внутренним духовным климатом и деятельностью, направленной на потребителя. Сняв с себя традиционные обязанности, определенные старой школой, делавшей упор не на дисциплину, а на статику и отводившей главную роль финансовым задачам, высшее руководство должно сосредоточиться на отслеживании глобального рынка, чтобы не упустить момент, когда появится возможность вырваться вперед.

Если высшее руководство желает остаться у власти, необходимо выработать систему приоритетов, включая весь арсенал управленческих средств.

Рисунок 7.2 а. Традиционные приоритеты топ-менеджмента



В большинстве организаций деятельность топ-менеджмента расфокусирована, потому что слишком много людей и подразделений отчитываются прямо вверх.

Глава компании становится духовным лидером, а двое сотрудников, отвечающих за отделы входящей и исходящей информации, отчитываются только перед ним.

Сегодняшняя организация интернациональных компаний преграждает путь прогрессивному менеджменту, крадя время, предназначенное для конструктивного управленческого строительства. Новая международная организация, приведенная в соответствие с корпоративной религией, оказывается способной самостоятельно вырабатывать необходимую атмосферу, ориентированную на творческое будущее. Глава компании становится духовным лидером, а двое сотрудников, отвечающих за отделы входящей и исходящей информации, отчитываются только перед ним. Новый порядок отменяет прямую отчетность, поскольку она сбивает фокус с корпоративной религии. Преобразования ведутся железной рукой, иначе борьба за власть между подразделениями и головным офисом не кончится никогда. Разница между двумя организациями: см. Рис. 7.2а - организация истощает ресурсы лидера, на Рис. 7.2б - лидер может

Рисунок 7.2б. Завтрашние приоритеты топ-менеджмента



Религиозный лидер, конечно, контролирует всю исходящую информацию. Это возможно, только если все практические задачи оставлены административному менеджеру.

сконцентрироваться на управлении компанией с помощью корпоративной религии благодаря созданию новой системы подотчетности. Условие сильного менеджмента - наличие пространства для маневра, которое создается в ходе перестройки организации и дает возможность руководству вести компанию, а не плестись у нее в хвосте. Теперь все силы и средства лидера посвящаются обеспечению крепкого основания для будущего роста компании, а о текущих прибылях позаботятся другие. Король на коне, управляет с помощью корпоративной религии, делает все, чтобы компания постоянно была на виду, и способствует эффективному внедрению новых технологических решений - все остальное приложится.

Так компания попадает в зеленую волну, становясь сильнее и заметнее, при этом доминантами являются отделы развития и внедрения. Как следствие компания обретает духовный стержень привлекающий людей. Рыночная позиция укрепляется, расширяются и связи компании с рынком. Да, всем известно, как коллеги и клиенты могут легко заполнить все время, если им это позволить. Стремясь расчистить поле деятельности, нельзя ничего упустить из виду.

Руководить у всех на виду

Для эффективного контроля над интернациональными компаниями! существенно, чтобы менеджмент находился на виду. Мало сформулировать миссию, надо еще и поступать в соответствии с ней. В больших организациях - слишком громоздкие, неповоротливые системы, поэтому следует свести до минимума число кабинетов, через которые идет поток информации.

Новые средства связи могли бы помочь в разрешении некоторых информационных задач. Есть технология, но не многие управленческие команды стремятся ее использовать. Хорошо, если в фирме издается свой журнал, но его, как правило, делают благодушно настроенные сотрудники, испытывающие к тому же трудности с получением приличного материала. В результате получается что-то слащаво-прилизанное, и руководство в этом совсем не участвует.

Топ-менеджеры предпочитают оставаться на заднем плане, а должно быть все наоборот. Служащие хотят знать, чем руководствуется начальство и о чем оно думает. Многие лидеры

постоянно на виду - президент США, например, в эпицентре избирательных кампаний и управления страной. Разумеется, он не принимает решений в одиночку, существует целая армия советников и партия. Президент - это рупор решений. Представительная и прозрачная власть ведет за собой всю нацию.

Интернациональным компаниям не стоит проходить мимо таких наглядных уроков и постараться использовать открытость и гласность. Тогда и все линии внутрикорпоративной связи заработают, как надо, а послания и информация будут доходить без искажений до самых дальних уголков организационной иерархии. Билл Гейтс хорошо знает это. Он президент как своей компании, так и EDP в целом. Неудивительно, что когда Билл Гейтс бывает за рубежом, его принимают на уровне члена правительства.

Служащие в больших организациях хотят знать, хотя бы приблизительно, о происходящем в целом, будучи лишь его частью. Они хотят всю историю.

Служащие в больших организациях хотят знать, хотя бы приблизительно, о происходящем в целом, будучи лишь его частью. Если запускаются новые продукты, компания меняет свою политику или курс, неплохо бы знать, почему. Чтобы информация стала достоянием всех, она должна идти сверху. Вскоре после того, как Ян Лешли был поставлен во главе международного фармацевтического гиганта SmithKline Beecham, он побывал на всех основных заводах и поговорил со всеми. Встретившись с каждым сотрудником лично, он дал возможность узнать кто он и что хочет. Он сам передал свое послание и продемонстрировал качества лидера, стремящегося все делать открыто. Так руководителю намного легче довести корпоративную религию до организации.

Корпоративная религия и новый тип лидера

Руководителям международных компаний стоит поинтересоваться, являются ли они новаторами, которые могут и хотят действовать как духовные лидеры своих организаций. Если нет, нужно найти кого-то, кто может.

Руководителям международных компаний стоит поинтересоваться, являются ли они новаторами, которые могут и хотят действовать как духовные лидеры своих организаций. Если нет, нужно найти кого-то, кто может.

Во главе интернациональных компаний появятся лидеры-новаторы, способные к активным действиям на международной арене. Их может привлекать анализ информации или развитие, но прежде всего их работа заключается в установлении бесперебойной связи с самой организацией. Далее идет активное участие в разработке, поддержании и распространении корпоративной религии как главного инструмента управления.

Лидер, описываемый здесь, не особенно-то моден, тем не менее есть много людей, обладающих необходимыми качествами и международным опытом.

Духовный лидер - противоположность администратора, заикливающегося на продукте, и бухгалтера, погруженного в цифры. Бухгалтеры очень поднялись в конце 1980-х на волне слияний, когда все были озабочены достижением мирового господства и в то же время хотели минимизировать риск. В результате, именно финансисты и администраторы оказались в верхнем эшелоне.

На рынке товаров-брендов царил паника, потому что магазины и покупатели не хотели платить за брэнды так дорого. Компании были вынуждены сконцентрировать усилия на меньшем количестве брэндов, что вызвало массу продаж неключевых видов бизнеса и новую волну приобретений ключевых видов бизнеса для достижения экономии на масштабе.

Международные корпорации либо развились в мощные холдинги с кучей подразделений, каждое из которых специализировалось в определенной области с определенным брэндом, либо стали международными компаниями-брэндами.

В обоих случаях лидер управляет компанией в новаторском и "дружеском" стиле. Стремясь к рыночной экспансии, лидер бывает собран и убедителен - командир, получающий через свою службу разведки информацию, на основе которой вырабатываются тактика и стратегия. Командир всегда впереди и одновременно - в гуще событий. Когда армия идет в бой, она настолько хорошо подготовлена, что ее успех не зависит от случайностей.

Кажется, быть менеджером уже не модно, а вместе с этим прошло время, когда внешний вид, друзья и связи ценились больше всего. Поскольку связи имеют корни в отдельной стране, основанные на них властные структуры пошатнутся, когда международные лидеры добьются результатов на мировой арене. Успешно управлять глобальным рынком можно лишь одним способом: исключить бухгалтеров. Рынок стал настолько огромным, что только лучших и посвятивших себя делу ждет победа. Востребованные личные качества - не умение грациозно держать клюшку для гольфа, а желание и способность победить.

Присутствие первоклассного духовного лидера-новатора проявляется в преданности корпоративной религии в ущерб

Кажется, быть менеджером уже не модно, а вместе с этим прошло время, когда внешний вид, друзья и связи ценились больше всего.

Рисунок 7.3. Управленческие модели



Критичным становится иметь лидера-новатора в роли ускорителя. Как показывает модель, есть несколько возможных решений.



преданности производству, финансам и логистике. Чем более глобальной становится компания, тем большее значение придается логистике. Рассмотрим управленческие структуры на Рис. 7.3.

В А лидер-новатор контролирует "экстровеертную" часть бизнеса, имея сильного зама - администратора, контролирующего производство, финансы и логистику. Это хорошая модель, здесь слову религиозного лидера придается больший вес, а его усилия концентрируются на управлении духовной стороной жизни.

Лидер будущего на виду

Интернациональные компании так велики, что отдельный служащий даже не знает, кто принимает решения. Поэтому менеджмент ищет пути для демонстрации своего участия в повседневном бизнесе. Двое основателей Mars Inc., главный брэнд которой, конечно, Mars, ежегодно посещают все филиалы. Так служащие могут видеть, что высшее руководство интересуется ежедневным бизнесом - это укрепляет компанию изнутри. Растущие интернациональные компании с сильными брэндами -те, в которых руководство непосредственно участвует в глобальном

процессе развития. Менеджмент анализирует отдельные рынки, развивает религию и приспособливает ее к новым продуктам, кампаниям и СМИ - на всем пути к победе. Лидер корпоративной религии несет ответственность за весь рынок, а подразделения становятся координирующими единицами, чьи начальники - региональные менеджеры по продажам.

Если лидер хочет развивать и управлять глобальной компанией, ему следует глубоко погрузиться в ее жизнь. Каковы пределы этой вовлеченности, ведь много энергии забирают анализ деятельности и разработка новых продуктов, будущее брендов и постоянные усилия по структурированию входящей и исходящей информации?



Системы контроля глобального рынка

Когда топ-менеджер участвует в развитии бренда, необходимы определенные механизмы для проведения мониторинга, замеров ключевых параметров бренда, чтобы лидер мог отследить мировые рыночные тенденции на расстоянии. Сначала такая система кажется излишней и чересчур дорогой, но скоро появляется понимание, что отлаженный механизм контроля экономит массу времени и сил. Более того, компания получает ценную информацию для дальнейшего использования, а не субъективные мнения менеджеров подразделений по поводу региональной действительности.

Информация с разных рынков, в которой нуждается компания, остается простым набором сведений, пока не будет проанализирована в специальных агентствах, причем одним и тем же способом на каждом рынке. В некоторых случаях часть анализа можно доверить только себе. Одно время Gillette целиком сконцентрировалась на цене и на том, как бренд может влиять на нее. Была установлена система контроля: корзина разных повседневных товаров первой необходимости использовалась для отслеживания развития цены и установки правильного ценового уровня на американском рынке.

В интервью в мартовском номере журнала *Fortune* за 1995 год менеджер Альфред М. Зайен сказал:

"Многие утверждают, что надо запрашивать ту цену, которую могут заплатить. В Gillette уверены, что у потребителей очень приблизительные представления о стоимости. Если цена выходит за рамки разумного, у них появляется чувство, что их обобрали".

В Gillette придают большое значение цене на товар, соотносимый с другими товарами. И поддержанию определенного баланса цены/качества. Поэтому приходится измерять это напрямую. У Gillette нет времени на ожидание традиционных отчетов о продажах.

Toyota внедрила глобальное измерение удовлетворенности потребителя и получает достоверную информацию о том, как функционируют ее дилеры и насколько удовлетворены они и потребители. После этого Toyota может во всех странах сравнить уровни удовлетворенности потребителя и установить нормы требований. Благодаря системе измерений Toyota знает "температуру" своего брэнда. Отслеживая целевую группу, в Toyota знают, насколько хорошо принимается ее корпоративная религия на рынках. Это система, требующая больших усилий и вложений. Зато у корпорации появляется полный контроль над своей целевой группой и организацией.

ВНЕДРЯЯ КОРПОРАТИВНУЮ РЕЛИГИЮ

Вы – тот, кто наблюдает?

Или вмешивается?

Или тот, кто озирается и делает шаг в сторону...

Фридрих Ницше

Как преобразовать традиционную организацию в компанию, управляемую корпоративной религией?

Никто не станет вводить корпоративную религию, не осознав, что благодаря ей компания сможет успешнее работать. Необходимо желание стать лучше других. С другой стороны, динамичным и хорошо функционирующим компаниям выбрать управление с помощью корпоративной религии легко: идея делает фирму только еще более энергичной.

Преобразовать организацию в компанию с корпоративной религией на практике означает, что надо начать все сначала. Сегодняшняя организация станет составной частью новой, управляемой религией, структуры. Если же критерием выступает существующая организация, корпоративная инерция может вынудить компанию идти и дальше примерно тем же путем.

На Рисунке 8.1 показаны стадии внедрения корпоративной религии. Рассмотрим каждую в отдельности.

1. Анализ производственного и маркетингового плана

Важно иметь ясное представление о том, что компания выводит на рынок и продает. Компанию, брэнд, то и другое сразу? Или множество различных продуктов? Если так, понадобятся радикальные изменения, чтобы связать все продукты единой концепцией, значимой для потребителей. Возможно, придется рассмотреть перспективу разделения компании на разные бизнес-единицы, имеющие свои брэнд и религию.

Как показано на Рисунке 8.2, есть несколько способов сделать это. Вариант А показывает компанию, в которой установлено несколько брэнд-подразделений, функционирующих как независимый бизнес. Как в Mars Inc., где одна и та же организация управляет несколькими брэндами. Эта модель ясно демонстрирует огромные экономические преимущества, хотя есть пределы того, со сколькими брэндами компания может справиться без ущерба для своей эффективности.

Возможно, придется рассмотреть перспективу разделения компании на разные бизнес-единицы, имеющие свои брэнд и религию.

Рисунок 8.1. Внедрение корпоративной религии

РАСПИСАНИЕ	
1.	Анализ производственного и маркетингового плана.
2.	Анализ ценностей брэнда на избранных рынках.
3.	Оценивая возможности брэнда.
4.	Разработка корпоративной концепции.
5.	Единое описание компании.
6.	Определение корпоративной религии и создание системы, обеспечивающей преданность корпоративным идеалам и действия в соответствии с ними.
7.	Тестирование избранных рынков.
8.	Приспособление концепции и религии.
9.	Демонтаж старой интернациональной организации.
10.	Одновременно изменяя организацию.
11.	Религия входит в сознание каждого сразу.
12.	Религия внедряется в течение года.

Трудно добиться успеха корпоративной религии, если брэнды отличаются друг от друга. Но если есть главный брэнд, как в The Coca-Cola Company, который владеет меньшими - Fanta и Sprite, это становится возможным, поскольку именно религия Coca-Cola управляет компанией. Идеально, если удастся объединить программу продукта (производственный и маркетинговый план) или, по крайней мере, ее главную часть под основным брэндом, располагающим ресурсами для инвестиций.

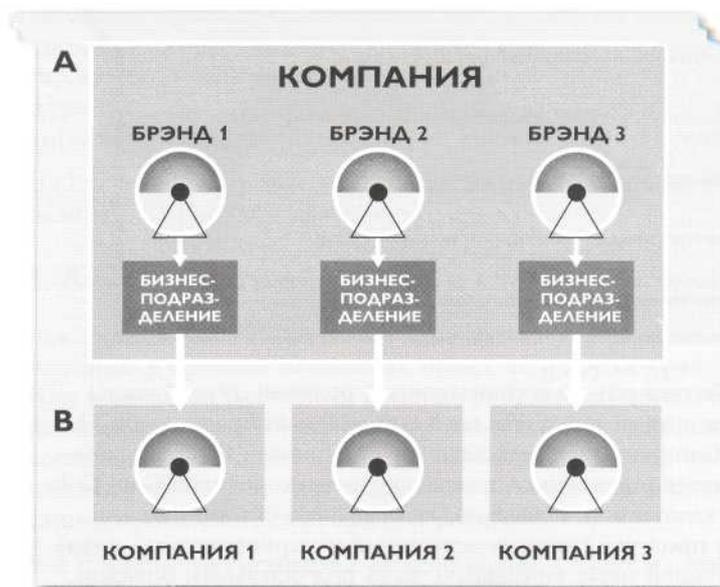
Как показано на Рисунке 8.3, цель - объединение всей производственной программы в один брэнд, при этом его ценности значимы для каждого продукта. Продукт не может вступать в противоречие с брэндом. Для создания сильного и

гармоничного брэнда некоторые продукты придется принести в жертву.

2. Анализ ценностей брэнда на избранных рынках

Насколько широкой может быть линейка (брэнда), чтобы вновь разработанный брэнд не терял своей последовательности? Это выясняется на уровне концепции в целевых группах на избранных рынках. Цель исследования - обнаружить, являются ли ценности, заложенные компанией в брэнд, существенными для потребительского выбора. Одновременно проверяется какие продукты стоит расположить в линейке брэнда, а какие нанесут ему вред.

Рисунок 8.2. Если компания не может объединить все идентичности брэнда, его нужно разбить на отдельные бизнес-единицы.

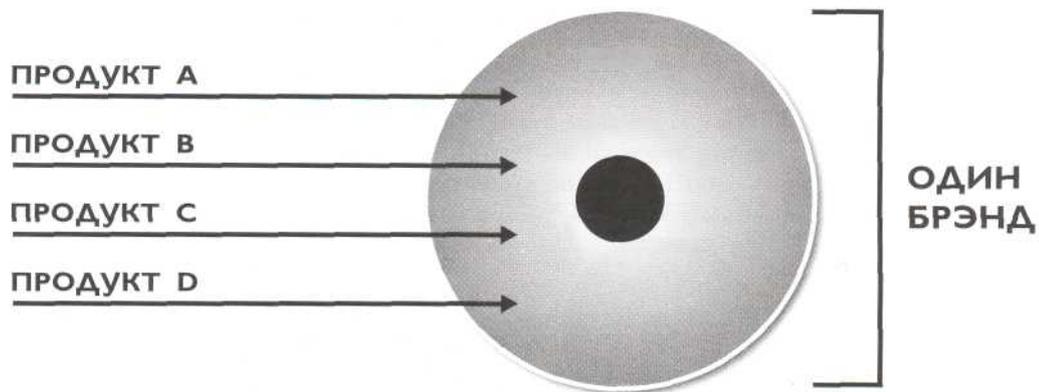


Разделение компании на отдельные бизнес-единицы может быть удачным ходом, если их взаимодействие осуществляется с помощью сфокусированного контроля. Главное, чтобы компания не казалась разделенной потребителю. Например, можно легко использовать экономию на масштабе, достигнутую за счет привлечения того же производства и оборудования. Хороший пример Toyota/Lexus.

Цель исследования - представить ясную картину того, на основе какой концепции следует построить брэнд. В результате анализа обнаруживаются различия между рынками и вырисовываются ценности, их объединяющие.

На практике потребители на разных рынках склонны приписывать ключевым ценностям брэнда одно и то же значение. В разных странах разнятся только периферийные атрибуты. Если окажется, что обнаружить общий знаменатель нельзя, следует повторить попытку и на этот раз встроить более широкие ценности, либо рассмотреть возможность полного отказа от идеи глобального брэнда. Последнее - редкий случай, обычно найти дорогу на глобальный рынок можно.

Рисунок 8.3. Много продуктов, мало брэндов



Чтобы результативно сфокусировать усилия организации, разные продукты объединяют под одним или несколькими брэндами. Критерий: брэнд остается сильным и последовательным и после добавления ряда вариантов. Если продукт не усиливает ценности брэнда, этот продукт не нужен. Нельзя допускать ничего ослабляющего брэнд и делающего его менее последовательным.

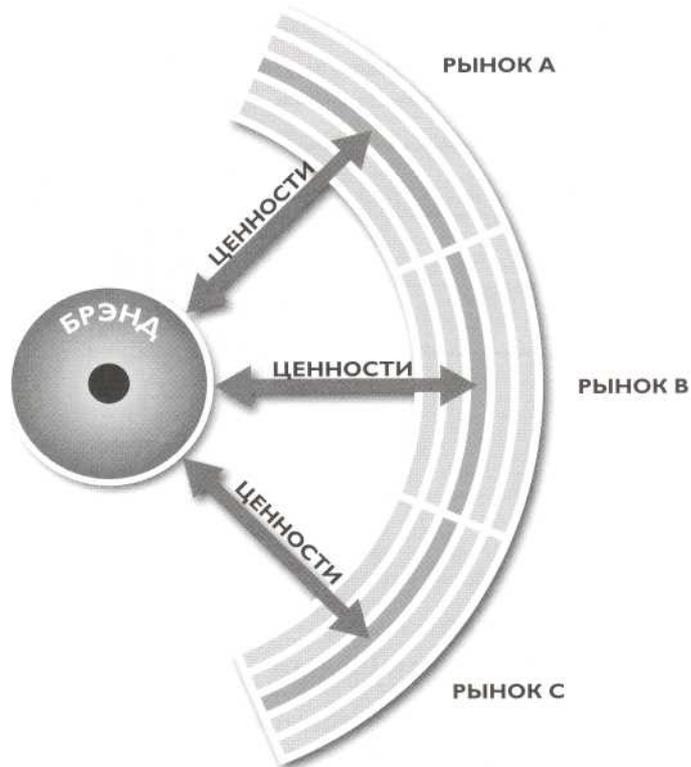
3. Оценивая возможности брэнда

В результате анализа рынков может оказаться, что бизнес нужно разделить на два брэнда или пересмотреть ассортимент продуктов. Это базовые решения, так как традиционное развитие интернациональной компании обычно осуществлялось без необходимого контроля. Если этого не сделать, потребители увидят полный портфель продуктов компании не в самом выгодном для

нее свете. Заново сформулированному бренду и его ценностям предстоит стать частью жизни покупателей. В итоге принимается решение продать его либо работать с двумя брендами.

Во втором случае следует тщательно изучить, располагает ли компания достаточными ресурсами для проникновения на рынок с двумя брендами. Если выбирается промежуточный вариант - с одним ведущим брендом и одним ведомым, это соподчинение доводится до всей организации. Конечно, меньший бренд должен быть поддержан надлежащим образом. Нельзя забывать, что бренд является генератором прибыли.

Рисунок 8.4. Ценности бренда в восприятии потребителя



Мнение потребителя о бренде изучается на ключевых рынках. Анализ должен показать, есть ли связь между ценностями, которые потребители считают важными при выборе бренда, ценностями, которые они связывают с брендом, и ценностями, которыми компания старается его наполнить.

4. Разработка корпоративной концепции

После того, как выяснено, будет ли компания выступать в качестве брэнда (или брэндов), можно идти дальше. Каким ценностям брэнда рынок придает первостепенное значение? Насколько широкой может быть линейка брэнда? Какие продукты сюда включить? Может ли компания наделить брэнд миссией, составляющей сердцевину корпоративной концепции?

Прежде всего, надо сформулировать миссию, определив цели компании, и то, как она рассчитывает достичь успеха. Часть этого - принятие решения о том, какую корпоративную религию изберет компания и к чему намеревается прийти. После этого можно начать искать, какие продукты и концепции подходят для достижения выбранной рыночной позиции. Нет ничего абсолютно неизменного. Это убеждение - лучшая точка отсчета для формирования нового мышления.

Большинство компаний имеет определенную рыночную позицию и определенные продукты, на которых они могут заработать - из этого-то все и исходят. Вспомните, что сделал Ян Карлзон. Его репозиционирование SAS служит выдающимся примером. При разработке концепции вся идея состоит в том, чтобы продвинуть брэнд как можно выше вдоль оси вовлеченности.

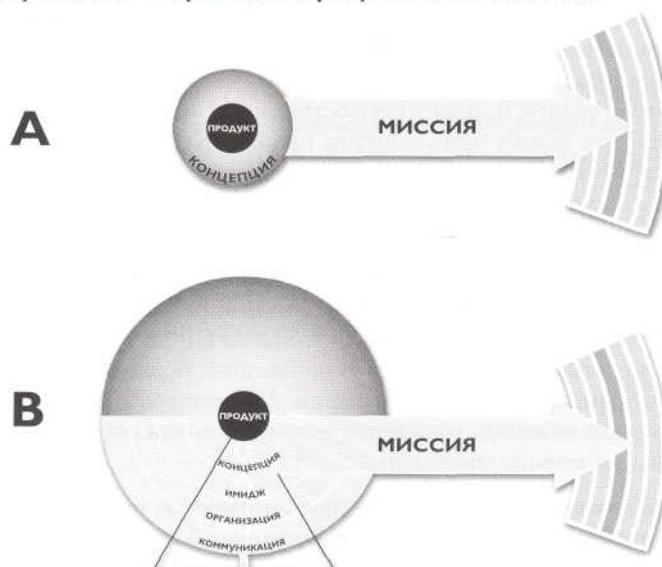
Чем больше потребителей вовлекаются в брэнд, тем больше его ценность, и тем сильнее становится его позиция. Увеличение вовлеченности - прямой путь к большим прибылям, поэтому следует постоянно к этому стремиться. Вовлеченность достигается через рациональные и эмоциональные ценности. На фазе разработки забудьте о текущей позиции брэнда и посмотрите на возможности, им предлагаемые. Дайте свободу воображению - именно этим лидер-новатор по-настоящему оправдывает свое место в компании.

Как уже говорилось, компании нужно переориентироваться с продукта на миссию. Миссия - это путеводитель компании. Она определяет более широкие ценности брэнда, которые создают большую вовлеченность и стоимость брэнда. На Рисунке 8.5 показана модель развития корпоративной концепции. Вариант А показывает, что точкой отсчета для миссии является целевая группа. На основе миссии и возможностей продукта, его сильных и слабых сторон, выбирается концепция для брэнда, а затем все остальное: имидж, организация и система взаимодействий. Спонсорство и интеллектуальная составляющая тоже приспосабливаются, чтобы

Может ли компания наделить брэнд миссией, составляющей сердцевину корпоративной концепции?

Разработка и продвижение корпоративной концепции осуществляются пошагово: когда определены концепция бренда и миссия (А), они имеют прямое влияние на имидж, организацию и систему связей – корпоративную концепцию (В).

Рисунок 8.5. Разработка корпоративной концепции



соответствовать концепции, так что все взаимно поддерживает и формирует последовательный образ бренда. Компании должны признать, что если они хотят подняться выше по оси вовлеченности, гармоничная концепция необходима.

Нужна корпоративная концепция, в которой бренд и компания слиты воедино - потребители сегодня понимают намного больше и их не одурачить пустыми словами. На Рисунке 8.5 вариант В показывает, что бренд, с которым сталкиваются потребители, намного шире, чем бренд, представленный отдельным продуктом. Когда компании переопределяют себя, как это сделала SAS, жизненно важно, чтобы руководство не ограничивалось намерениями по поводу новых целей или новой концепции. Все повсеместно доводится до конца, должны быть включены все связи варианта В.

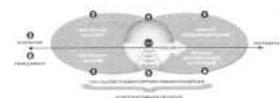
5. Единое описание компании

Создание корпоративной концепции - долгий путь, но конечная цель - сконструировать единое описание компании. Описание, которое соединит корпоративное самоопределение и рыночное позиционирование (внутреннюю и внешнюю компанию) в совершенной гармонии. Внешняя рыночная позиция - точка

отсчета, именно на рынке проверяется, соответствует ли компания тем ценностям, которые воплощает брэнд.

Процесс выработки полного описания затрагивает индивидуальность компании и ее развитие. Упор делается на душу) и веру, а не на продукты и упаковку. Многие компании предпринимают время от времени отдельные шаги, но создать согласованную корпоративную религию, объединяющую компанию в ценностном и духовном диалоге с рынком, способны очень немногие. При определенных обстоятельствах, в зависимости от того, кто первый контактирует с рынком - производственный отдел или отдел продаж, иметь в компании разные культуры удобно. Нужно прояснить, кто лучше понимает рынок и будет разрабатывать новые продукты и новые решения. И неважно, движет ли компанией интроспективная производственная культура, если то, что продается в действительности - это решение или концепция, которые базируются на чем-то совершенно ином, нежели то, что считается продуктом.

Дисбаланс может убить компанию. Сознательное позиционирование и понимание того, как постоянно удерживать лидирующие позиции, становятся все более значимыми. Нужно знать, какие ценности поставляют отдельные части компании. Осознание всего происходящего в компании достигает такой степени, что даже если дисбаланс между внешним и внутренним позиционированием существует, он является результатом сознательного выбора, а не недосмотра. Это похоже на пьесу. Все имеют разные роли, и, чтобы достичь лучшего результата, выучивают их наизусть. Но вначале стоит написать пьесу, и написать хорошо. Ей понадобятся хороший сюжет, хороший режиссер и слияние преданности и отваги.



См. Рис. 4.7

6. Определение корпоративной религии и создание системы, обеспечивающей преданность корпоративным идеалам и действия в соответствии с ними

В большинстве случаев религия естественно возникает на стадии создания брэнд-концепции и миссии. Однако не всегда есть связь между брэнд-концепцией и корпоративной религией, посредством которой предлагается управлять компанией. Наиболее простой и эффективный способ - определить миссию,

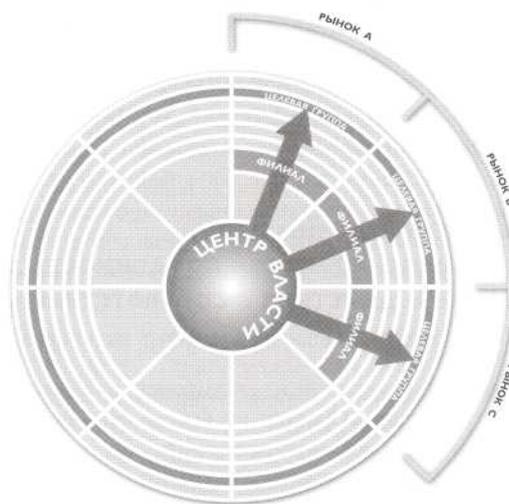
Корпоративная религия, как дополнение к финансовому управленческому принципу, способствует тому, чтобы каждый служащий спрашивал себя: "Каков мой сегодняшний вклад в дух моей компании?"

чтобы топ-менеджмент мог управлять в соответствии с ней. Чтобы сфокусировать компанию на манер SAS, религию следует сделать понятной всем. Послание исходит от топ-менеджмента. Религия - не что-то возвышенное и эзотерическое: она активизирует деятельность каждого служащего.

Цель корпоративной религии в том, чтобы вернуть в де-гуманизированные машины, какими являются громоздкие интернациональные организации, человеческий фактор. Корпоративная религия, как дополнение к финансовому управленческому принципу, способствует тому, чтобы каждый служащий спрашивал себя: "Каков мой сегодняшний вклад в дух моей компании?"

Старшие менеджеры имеют дело с бесконечными цифрами, отчетами, но где выводы, сделанные на основе этой статистики? Даже если бы они были сделаны, то не вышли бы за пределы корпоративных коридоров. На двери кабинета директора следует повесить табличку: "Руководство при помощи финансовых рычагов превращается в привычку". Чтобы ввести корпоративную религию, руководству придется приложить столько же усилий, сколько оно прикладывает к анализу с помощью цифр и финансовых отчетов.

Рисунок 8.6. Управление ростом на основе ценностей



Та же самая целевая группа на всех рынках испытывает на себе влияние согласованной концепции и информации, свободно циркулирующей между потребителями и головной компанией, которая становится центром власти.

Цель этой книги - привлечь внимание к духовному менеджменту. Если в компаниях осознают эту проблему, то все придет в движение и не остановится, пока религия не утвердится. Религия исходит от руководителя и достигает каждого. Преданность и приверженность сотрудников возникают тогда, когда в компании есть четкое видение цели и прозрачное управление, при которых операционные управленческие системы работают на религию, а ее внедрение контролируется. Созданию благоприятной атмосферы также способствует обучение. Именно здесь многие компании сталкиваются с трудностями, думая, что все случится само собой. Приверженность и преданность целенаправленно создают. На Рисунке 8.5 показано, что для обеспечения приверженности и действия необходим сильный менеджмент во время освоения рынков. Концепция религии заработает, когда вера будет передаваться от топ-менеджмента всей организации. Те, кто понимает, как это организовать, создают сфокусированные компании. Тотально сфокусированная интернациональная организация, следовавшая корпоративной религии в течение ряда лет, скорее всего, достигнет успеха, потому что сама станет сильным фактором рынка. Долгосрочное планирование способствует своевременному внедрению и организации системы контроля за рекламными кампаниями и их влиянием на целевые группы.

Именно организация контроля и своевременного внедрения не вписывается в обычную конторскую рутину, когда слишком много времени тратится на бюрократию и пререкания, при этом компания фокусируется на продвижении продаж, а не на позиции брэнда в целевой группе. Это близорукая политика, направленная на обеспечение сиюминутного финансового результата вместо будущего компании.

7. Тестирование избранных рынков

Переменам почти всегда сопротивляются. Реорганизация интернациональной компании - это такое гигантское мероприятие, что новую концепцию и новую корпоративную религию сначала проверяют на избранных рынках. В этом есть сложности, так как проникновение новой концепции в целевую группу во время тестового периода нельзя оценить однозначно. Но эти трудности преодолимы, и в принципе можно понять, работает идея религии или нет.

Успех зависит от нескольких вещей: проверка концепции, новых ценностей брэнда и возможностей расширения брэнда.

Последнее, конечно, нельзя измерить полностью до тех пор, пока не реорганизована вся компания, на что может уйти до двух лет.

Когда представлены тестовые результаты новой концепции и новой корпоративной религии, вносятся необходимые поправки.

8. Приспособление концепции и религии

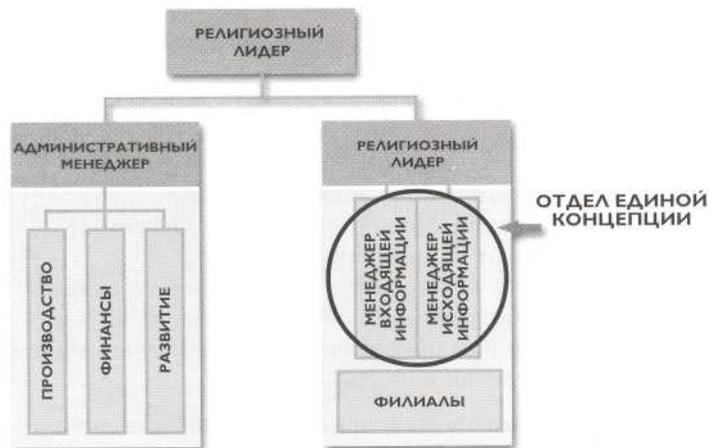
Когда представлены тестовые результаты новой концепции и новой корпоративной религии, вносятся необходимые поправки. Нельзя навязывать компании экстенсивные изменения, пока не найдено верное решение и для компании, и для брэнда. Кардинальные изменения происходят в результате всестороннего изучения корпоративного процесса. Поспешность при этом неуместна.

9. Демонтаж старой интернациональной организации

Стремление сразу управлять существующей организацией посредством идеи корпоративной религии будет преждевременным. Если не создать новой и оптимальной организации, единственное, что вырастет, - это проблемы компании. Дочерние фирмы будут действовать, как прежде, и дистанция между материнской компанией и рынком еще больше увеличится.

Преобразование в компанию, управляемую религией, можно осуществить успешно, если старая организация компании будет

Рисунок 8.7. Приоритеты топ-менеджмента будущего



Организационная структура. Административный директор и контролеры информации расположены ниже топ-менеджера и напрямую ему подотчетны.

демонтирована, а новая построена. Филиалы, в частности, из самоуправляемых провинций превратятся в координирующие элементы глобального брэнда, контролируемого корпоративной религией.

Как показано на Рисунке 8.6, филиалы привязаны к контролирующей организации, которая управляет корпоративной религией компании. Принимаются все меры для создания однородной компании, чтобы полностью интегрировать рынки. Непрерывный, контролируемый из центрального офиса процесс сплавивания, целенаправленного единения и ценностного наполнения брэнда сопровождает продукт на всем пути к потребителям.

Придется расстаться со служащими, которые не смогли приспособиться к новой структуре. Это всегда непросто, особенно для руководителей подразделений, да и высшее руководство немало понервничает по поводу проведения реформ. Есть короткий способ претворить преобразования в жизнь: включить руководителей лучших подразделений в группу развития религии и дать им равнозначные области ответственности в новой организации.

В начале обычно не хватает нужных людей, поэтому в ход идет все, что способствует укреплению границ нового владения.

Включите руководителей лучших подразделений в группу развития религии и дайте им равнозначные области ответственности в новой организации.

Рисунок 8.8. Организационная структура будущего



Организация будущего. См. легенду Рис. 6.3.

10. Одновременно изменяя организацию

Реструктуризация - процесс краткосрочный, вся организация меняется одновременно, ибо многие организационные ресурсы высвобождаются и перераспределяются по новым функциям. Это может вызвать легкую панику, но одновременно стимулирует динамизм. В 1990 году Oticon выгнала с насиженных мест всю свою штаб-квартиру, и сотрудники получили новые должностные инструкции. С того дня никто не имел фиксированной работы в принципе, а вместо этого прилагал усилия для реализации определенных проектов. На какое-то время все растерялись и воцарился хаос, но затем появилась замечательно обновленная, динамичная организация, лидер в своей области. Случай с Oticon доказывает, что можно коренным образом изменить организацию, если спланировано все, вплоть до мельчайших деталей, и разработаны новые системы управления.

Планирование подразумевает огромный объем работы, но это не повод для отказа от преобразований.

11. Религия входит в сознание каждого сразу

Темп задается с самого начала и, желательно, увеличивающийся, что стимулирует организационную динамику, а она и есть критерий успеха.

В период преобразований религиозный лидер всегда на виду и должен сознавать, что придется потратить целый год на успешное осуществление новой идеи. У многих сотрудников изменятся задачи и приоритеты, поэтому необходима детальная обучающая программа. Темп задается с самого начала и, желательно, увеличивающийся, что стимулирует организационную динамику, а она и есть критерий успеха. Текущая информация публикуется на стендах и в корпоративной прессе в режиме on-line и доводится до всех сотрудников. Источники информации: высшее руководство, клиенты, сотрудники - чем шире охват, тем достовернее данные о работе новой организации. Также поступают (из штаб-квартиры) сведения о результатах первых исследований потребителей. Так компания внезапно становится хорошо структурированной - и это одно из первостепенных достижений. Информативный поток работает, как кровеносная система, что способствует повышению мотивации сотрудников, действующих в соответствии с требованиями корпоративной религии.

12. Религия внедряется в течение года

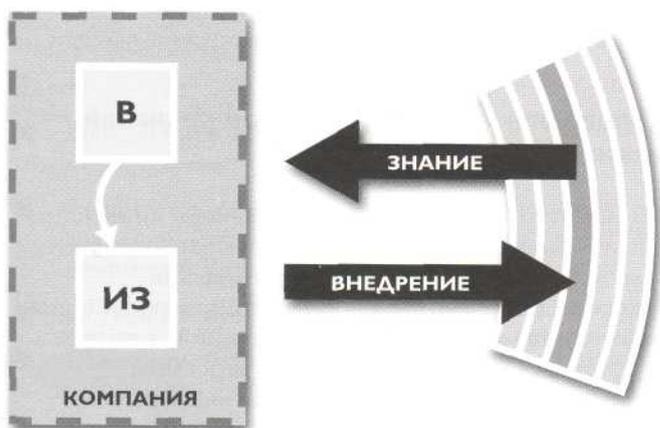
В течение года устанавливается тесный контакт между важнейшими рынками - для координации их деятельности в духе поставленных задач и с тем, чтобы создать основу жестко контролируемого процесса.

Для его осуществления понадобятся все силы, и многие в компании не будут сконцентрированы ни на чем, кроме корпоративной религии, с момента, когда она будет представлена. Конечно, есть и специальный отдел, занимающийся вопросами внедрения корпоративной религии, как показано на Рисунке 8.8. Большинство компаний совершают ошибку, не уделяя внимания пропаганде внутри организации, а ведь без полного информирования сотрудников не будет ни надлежащего контроля за брэндом, ни выполнения внешних функций.

Одним из критичных факторов является внедрение религии на отдельных рынках, где обучение и контроль станут необходимы для стимулирования продаж. И это самое сложное,

В течение года устанавливается тесный контакт между важнейшими рынками - для координации их деятельности в духе поставленных задач.

Рисунок 8.9. Религия внедряется в течение года



Хотя нельзя получить новую организационную структуру сразу и вдруг, компания не может отложить внедрение религии на потом. Команда "пошел!", и потекли ресурсы для сбора и анализа данных для осуществления стратегии и действия на рынках.*

* до! – команда "пошел!", "вперед!", "накал!"

поскольку в торговых компаниях привыкли, что главное - это рост объема продаж, а продавцы - это центр вселенной. На этом фоне те же самые корпорации теперь будут управляемы с помощью иначе сфокусированных мероприятий и с абсолютно другими целями. Их усилия будут измеряться отношением к бренду потребителя, а продавцы станут просто винтиками в большой маркетинговой машине со смещенным фокусом. Контроль возрастет. Многие быстро привыкнут к увеличившейся активности, нацеленной на потребителя и возможной за счет сокращения административных издержек. Повысив скорость рыночных операций, двигаясь все быстрее, компания наберет обороты для успеха. Логистика - его необходимое условие.

Так же обстоит дело и с переходом к управлению религией. Чтобы машина начала работать, всем придется шевелиться, и делать это все быстрее и быстрее. В наиболее успешных интернациональных компаниях построены вызывающие восхищение эффективные системы контроля за брендом и организацией. В The Coca-Cola Company и McDonald's случайностей не бывает.

Они осуществляют тотальный контроль. С полной информацией на высшем управленческом уровне контролировать компанию можно гораздо эффективнее.

Компания, управляемая корпоративной религией, всегда в развитии

Самый важный вклад, вносимый корпоративной религией, – это нейтрализация негативной энергии, накопленной в отношениях головного офиса и подразделений.

Установив систему, откорректировав корпоративную концепцию и обеспечив управление глобальным брендом, можно пожинать плоды. Ресурсы, высвободившиеся за счет сокращения организации, перераспределяются для прямого приспособления рынков, разработок новых продуктов и приложений, а также постоянного обучения. Самый важный вклад, вносимый корпоративной религией, - это нейтрализация негативной энергии, накопленной в отношениях головного офиса и подразделений. Религия способствует усилению воздействия на целевую группу и согласованный бренд, что в конечном итоге ведет к значительной экономии на масштабе. Когда колеса закрутились, можно начать оптимизацию линейки бренда и поиск новых рынков, соответствующих корпоративной религии. Полный контроль над компанией установлен. Следующая цель -

полный контроль над рынком. Компания, достигающая успеха с помощью управления через корпоративную религию, превратит свой брэнд в брэнд-религию.

... что дальше?

Во время работы над этой книгой мне стало ясно, что успешные компании начинали с создания надежной базы.

Эти компании последовательны и в них есть дух, увлекающий вперед, поэтому предлагаемые ими ценности привлекательнее тех, что есть у конкурентов. Эти компании верят в себя. Они используют установки и ценности, являющиеся основой корпоративных религий. Внутреннее управление осуществляется таким образом, что приоритетными становятся установки и ценности, а не навыки и умения. Сумев подчинить количество качеству, эти коллективы заслуживают уважения. Они управляют с динамичной энергией и силой, и всегда впереди.

Мое послание таково:

Начав работать над качественными параметрами - а это брэнд и внутренняя организация, - не позволяйте новшествам застрять в рабочих группах. А что еще делать топ-менеджерам?

Далее:

- Бренды будут оцениваться по их нематериальному и эмоциональному наполнению.
- И Расширение брэнда и его линейки приобретет другое значение. Расширение нематериальных и эмоциональных ценностей затронет большую часть продуктов.
- й Острее сфокусируются компании.
- Компании, базирующиеся на знаниях, устремятся на рынки бизнеса-для-бизнеса.
- И Подразделения превратятся из самостоятельных вотчин в координирующие единицы, став реинтегрированной частью интернациональной компании.
- Потребители станут все более требовательны к морали компаний, у которых они покупают. Кто они? Что за ними стоит? Чего они сами хотят? Что они делают хорошо?

- Некоторые компании рухнут, разрываясь между множеством властных центров.

- Функция высшего руководства перейдет от бухгалтера к корпоративному лидеру, а ресурсы будут использоваться главным образом для обеспечения дальнейшего развития компании.

И Появится спрос на лидеров-провидцев.

И Ориентация на будущее заменит ориентацию на рынок.

Будущие победители - люди ответственные и последовательные. Они обладают настоящим магнетизмом и увлекают за собой компанию, наделяя новыми ценностями потребителей, служащих и акционеров. Внедрение корпоративной религии и религий брендов означает активизацию роста. Религии - настолько мощные средства, что контроль над ними необходим. Впереди у бизнеса - новые вызовы.

ГЛАВА 9

ЭПИЛОГ

*Возникает естественный вопрос,
а применял ли автор свою идею корпоративной религии
в собственной компании?
Ответ – Да!*

Введение

Описав, как к ряду компетентных компаний разнили
• ■ ■ ■ .. религии, я бы желал
спосопегзвшь ве поасемгетно.му кэдрезтпикь

Эта книга была опубликована в Дании в апреле 1997 и годом позже в Швеции. В обеих странах было много интервью в средствах массовой информации и презентаций для руководства компаний. Каждый раз спрашивали, использовал ли я идеи корпоративной религии в развитии собственной компании?

Что ж, я, безусловно, практикую то, что проповедую. Более того, осуществление корпоративной религии на практике - одна из принципиальных причин, почему Kunde & Co, начав с нуля, стала крупнейшим агентством в Дании всего за 10 лет.

Ной опыт построения управляемой религией компании, которая постоянно усиливает свою рыночную позицию.

В 1988 году я открыл рекламное агентство в знак протеста против заикленности традиционных агентств на творческих наградах и против недостатка понимания и интереса к клиентам, на которых они работают. До этого я работал менеджером по продукту в Tuborg (Carlsberg), а еще раньше - на промышленную компанию LK, где отвечал за продажи и рынки.

Основные задачи маркетинга

Работая в промышленности, я устал от рекламных агентств, предлагавших прекрасные решения, не утруждая себя знакомством с проблемами компании. Я хотел создать агентство, которое будет углубляться в проблемы клиента и станет экспертом в его области. Обычно в агентствах умеют делать объявления и ролики, но для решения маркетинговых проблем требуется большее. Стремление к "креативности" часто мешает делу. Маркетинговые проблемы довольно сложны, и необходимо переделать себя* во многих отношениях, прежде чем продукт достигнет конечного потребителя.

В 1988 году я решил, что мое агентство может предложить новый способ мышления. Все думали, что речь идет о маркетинговой компании, продающей консультационную помощь, но действительной целью было - стать частью повседневной жизни компаний, партнером в их работе с рынком. Традиционный маркетинг, такой как рекламные объявления и ролики, - лишь две из услуг, продаваемых нами. Нельзя было ограничиваться только этим.

* Market yourself.

Маркетинговая проблема - это бег с препятствиями (см. рис. 9.1). Так мы позиционировались как серьезное агентство, не теряя при этом опоры на нормальную маркетинговую индустрию. Нашими клиентами были менеджеры по продуктам и маркетингу, хотя целью являлось вовлечь в маркетинг всю компанию, в особенности топ-менеджмент.

Рисунок 9.1. Бег с препятствиями



Kunde & Co использует эту модель, чтобы проиллюстрировать, как много препятствий нужно преодолеть, прежде чем идея дойдет до потребителя. Рекламные объявления и ролики – только малая часть нашего “продуктового набора”.

В большинстве компаний маркетинг был чем-то второстепенным, и высший менеджмент мало занимался этим. Только большие американские корпорации и большинство европейских профессиональных компаний относились к маркетингу серьезно, соответствующие вопросы решались на уровне совета директоров. Будучи в составе руководства промышленной компании, я знал, как низко в списке приоритетов стоит маркетинг. Но я знал и то, что для новых руководителей маркетинг станет решающим параметром конкуренции, и явно понадобятся спарринг-партнеры, так как традиционные рекламные агентства заняты только собой и своей креативностью, а не реальными нуждами клиента.

Еще были агентства по управлению, помогавшие в формулировании глобальных стратегий, базирующиеся на технологиях, торговых и организационных структурах.

Практический опыт

Скоро компании будут искать агентства, которые смогут перевести свой опыт в эффективные маркетинговые стратегии, а именно - специализированные маркетинговые агентства. Отсюда и миссия моего агентства:

“Мы будем агентством для компаний, предлагающим весь спектр маркетинговых услуг. Более того, мы будем помогать

Скоро компании будут искать агентства, которые смогут перевести свой опыт в эффективные маркетинговые стратегии.

датским компаниям выходить на внешний рынок". Видение агентства: "Мы хотим быть ведущим маркетинговым специалистом в стране".

Причины успеха

Это была честолюбивая цель, и поначалу немногие восприняли ее всерьез, потому что, как это часто бывает с молодыми компаниями, нас было только трое, и мы сидели в маленьком офисе в подвале.

Оглядываясь назад, я убежден, что решение начать с ясной миссии и построить компанию в соответствии с ней - одна из основных причин успеха. Цель вполне достижимая. Мы реализовали видение менее чем за десять лет и намного раньше заработали авторитет серьезного агентства. Чтобы стать маркетинговыми специалистами, мы расширили область своей деятельности.

Фиксированные бюджеты

С самого начала мы работали в рамках фиксированных бюджетов и сопротивлялись преобладающей среди агентств тенденции получать почасовую оплату. (Это то же, что выписать банковский чек, не имея никаких гарантий.) Выигрывая сейчас, вы больше проигрываете потом. Работая с фиксированными бюджетами, клиенты всегда знали точно, сколько денег они тратят - так можно строить долгосрочные отношения.

Сначала уходило много времени на изучение проблем потребителя, за которое мы денег не брали. Если потом заказа не было, приходилось терпеть убытки, но мы шли на это.

И все же обычно это были хорошо потраченные деньги, что делало нас стоящим спарринг-партнером - клиенты приходили снова и снова. Маркетинговые предложения затрагивали стратегию компании, поэтому перед нами открывались двери кабинетов самых больших начальников. Мы получали доступ к внутренней жизни компаний.

Намерение углубиться в проблемы потребителей было реализовано. Я убежден, что менеджеры-маркетологи должны влезать в шкуру владельцев, управляющих директоров и директоров по маркетингу компаний, на которые работают. Только так можно доказать свою ценность в качестве спарринг-

Я убежден, что менеджеры-маркетологи должны влезать в шкуру владельцев, управляющих директоров и директоров по маркетингу тех компаний, на которые работают.

Международный уровень

Со времени работы в промышленности я знал, как датские компании боролись за выход на мировой рынок. И знал, почему. Они не понимали важности маркетинга. Напротив, разрабатывали продукты и продавали их через филиалы и агентов. Когда конкуренция ужесточилась, началась борьба за рыночные позиции. И компании потерпели поражение, потому что не могли понять, что происходит.

Наш подход был абсолютно противоположным. Мы бросились в крестовый поход за разработку интернациональных концепций и их централизованного управления. В то время агентству, чтобы выжить, нужно было быть членом международной сети, но скоро стало ясно, что международные сети существуют для больших, высокодоходных брэндов, подобных Cola-Cola, Procter & Gamble, Gillette и так далее.

Значительное число компаний, вышедших на мировую сцену, не располагает международными маркетинговыми организациями, поэтому привлекает большие международные агентства. Этим-то компаниям мы и хотели помочь. Книга - один из результатов нашей совместной работы. Компаниям не доставало согласованных описаний и корпоративных религий, необходимых, чтобы выжить в международной конкуренции и иметь перспективы.

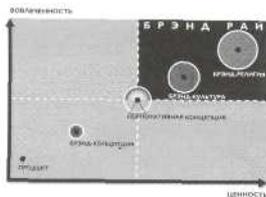
Сильная рыночная позиция

Рыночная позиция станет основным активом компании, решающим для создания концептуального инструмента, объясняющего влияние и связи между различными параметрами. Приоритет рыночной позиции ведет к тому, что потребители все чаще покупают всю компанию целиком.

Подтверждение было получено при исследовании фокус-групп по всей Европе, когда тестировались проекты по развитию концепции. Результат - на Рис. 3.5 и 3.7, включая компанию как брэнд и уровень вовлеченности потребителей в брэнд. Модель корпоративной концепции работает, когда необходимо простое и лаконичное описание компании и ее положения на рынке.

Описывая компанию через миссию, ценности и позицию на рынке, можно получить новую картину, помогающую руководству

Для менеджеров, включая и меня, важно описать свою компанию так, чтобы каждый мог понять, какова ее рыночная позиция, к чему компания стремится и как собирается туда попасть.



См. Рис. 3.5



См. Рис. 3.6

вести компанию вперед. Позиция на рынке - это место компании в головах клиентов. Именно ее ценности - место будущих сражений. Менеджмент должен разработать методы, с помощью которых эти ценности распространяются внутри и вовне организации. Отсюда прямая дорога к корпоративной религии, настраивающей компанию на рыночный лад. Последовательное описание компании - мощный инструмент ее объединения с рынком. Она должна вызывать полное доверие, в какой бы точке земного шара не произошло знакомство с компанией. Рыночная позиция и ее ценности определяют всю жизнь компании, поэтому контроль за мнениями и ожиданиями рынка нельзя прекращать никогда. На Рисунке 9.2 показана всеобъемлющая модель, включающая внутреннюю культуру и внешнее позиционирование в одно гармоничное описание. Основа модели - корпоративная концепция, которая ведет к проекту внутренней религии и внешней маркетинговой концепции, в которой все согласовано.

Согласованное описание компании

Все эти соображения привели к всеобъемлющему описанию моей собственной компании. Мы укрепились на рынке в качестве маркетингового агентства-тяжеловеса, но продолжали расти, и

Рисунок 9.2. Внутренняя и внешняя компания – единое описание ее индивидуальности



См. Рис. 4.7 для детального объяснения каждой фазы.

постепенно сложилась такая ситуация, что я уже не мог заглянуть в каждый уголок и охватить абсолютно все. Проблема всеобщей маркетинговой концепции не стала меньше, когда мы открыли офисы в Стокгольме и Лондоне.

Религиозный проект Kunde & Co

Религиозный проект агентства занял три года - и будет продолжаться как интерактивный процесс до тех пор, пока агентство существует. Рынок нужно отслеживать, агентство должно жить в соответствии со своей миссией, а мы - идти в ногу со временем.

Внешняя позиция

Чтобы помогать компаниям в создании последовательных корпоративных концепций и завоевании сильных рыночных позиций, агентство выработало миссию: "Мы помогаем компаниям построить сильные рыночные позиции". Книга "Корпоративная религия" об этом. Мы помогаем компаниям подниматься вверх, используя модель религии-бренда. Чтобы завоевать позицию на рынке, компания сначала определяет, кто она и чем она представляется потребителю. Описание делается, как показано на единой модели (рис. 9.2), отсюда начинается тропинка к проекту внутренней религии и внешнему маркетинговому проекту.

Объединяя специалистов

У больших интернациональных рекламных агентств есть тенденция скупать специализированные агентства каждый раз, как появляется новый рекламный продукт. В главном агентстве делают объявления и фильмы, а в специализированных - дизайн, интерактивные решения, директ-маркетинг, PR и пр. Поскольку специализированные агентства редко работают вместе, клиенту мало пользы от такой организации. В Kunde & Co мы соединили специализированные компетенции.

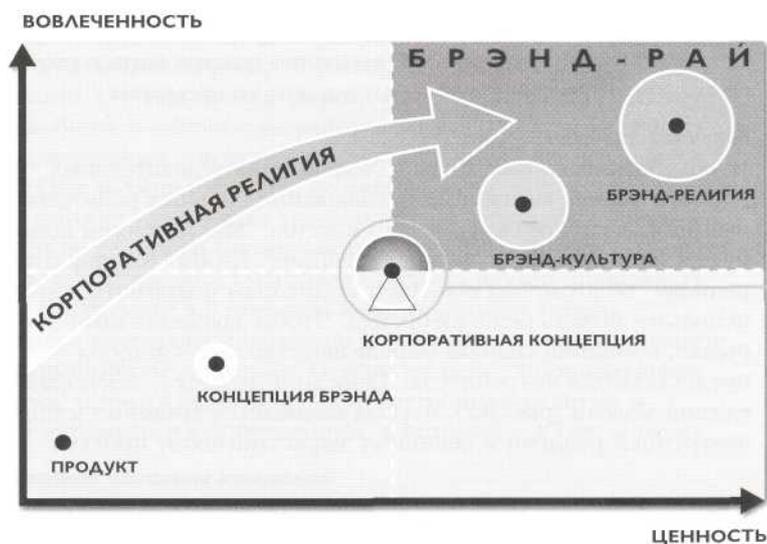
Рыночная позиция - следствие миссии и первая опора моста от "помощи компаниям построить сильную рыночную позицию" к "агентству единой коммуникации". Описание нашего единого продукта и его связи с миссией показано на Рисунке 9.3.

Против течения

Потребители привыкли к тому, что им объясняют пользу специалистов в разных областях, и почему продукт выглядит именно таким образом, и отчего это не совпадает с тем, что предлагают другие агентства. Мы идем иным путем, потому что уверены, что культивирование в маркетинге отдельных специальностей наносит ущерб согласованности действий. Последовательное развитие, содержание и выражение имеют первостепенное значение.

Миссия Kunde & Co – помочь компаниям выработать сильные рыночные позиции и продвигаться вдоль оси вовлеченности по направлению к корпоративной религии. Очень важно, что компания имеет тщательно согласованную коммуникацию. В Kunde & Co решают все задачи коммуникации, обеспечивая единство действий. См. круг справа.

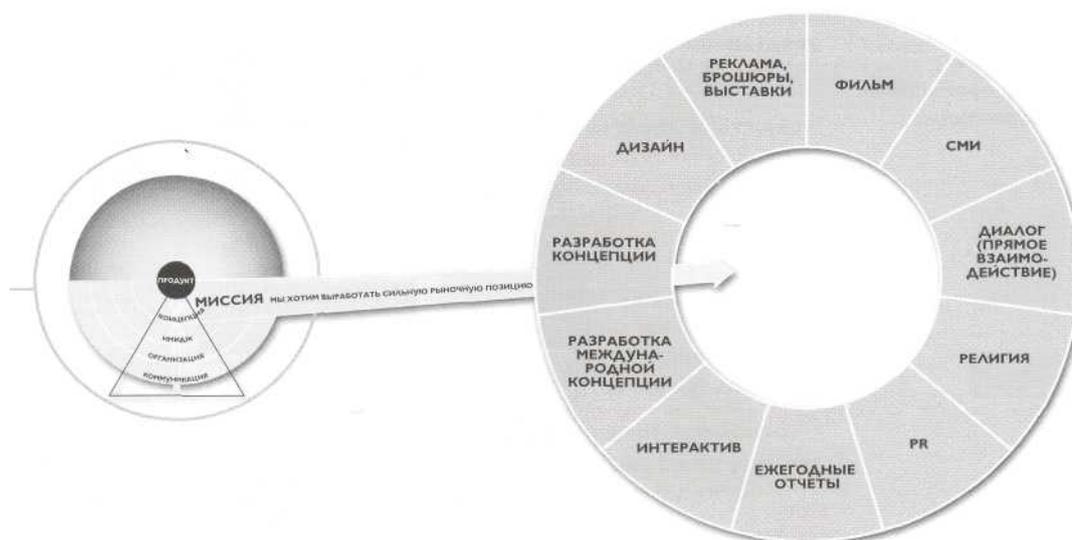
Рисунок 9.3. Агентство единой коммуникации



Клиенты получают полную картину - от стиля обслуживания заказчиков до рекламных объявлений, PR, ежегодных отчетов, политики по охране окружающей среды, управления персоналом, этики, выставления счетов, роликов на телевидении, дизайна продукта и упаковки. Главное - найти стержневую ценность, определяющую все виды взаимодействия компании со всеми ее составляющими, и выработать политику, которая позволяет каждому отдельному элементу быть полезным.

Агентство единой коммуникации

Выделенная область на Рисунке 9.4 показывает, чем занимается традиционное рекламное агентство. Другие части схемы обычно распределяются между специализированными агентствами. Описание "агентства единой коммуникации" и есть образ тотального продукта Kunde & Co. В этом основная концепция нашей работы, так мы строим свои отношения с клиентами. Конечно, мы занимаемся и меньшими частями продуктового спектра, но цель - "единство".



Имидж и коммуникация

Имидж Kunde & Co - серьезное маркетинговое агентство. Мы делаем все, чтобы этот образ не потускнел. Недавно мы описали себя в корпоративной брошюре в 150 страниц. Она объясняет нашу философию и то, как мы работаем, а всеобъемлющие истории-кейсы дают клиентам возможность ознакомиться с результатами нашей работы. Мы рекламируем себя (что прежде считалось табу в рекламном мире). И делаем это, потому что считаем свою компанию брэндом, который нужно строить - так что вполне естественно, что мы информируем рынок о том, кто мы, что символизируем и что умеем делать. Рекламные объявления характеризуют наши бизнес-концепции и маркетинговые проблемы, разрешенные нами для наших клиентов.

Хорошо одетое агентство

Мы рекламируем себя (и делаем это совершенно сознательно), потому что нам есть что сказать. Каждый год мы проводим продолжительные кампании с вкладышами и прямой рассылкой*

* Метод маркетинга, при котором компании рассылают образцы своей продукции потенциальным заказчикам.

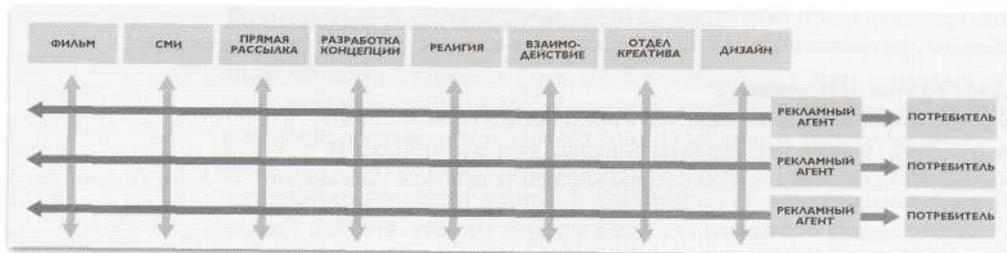
Рисунок 9.4. Колесо коммуникации Kunde & Co.

Выделенная область показывает, чем занимается традиционное рекламное агентство.



потенциальным заказчикам, выбранным из клиентской базы агентства. Мы также даем рекламу в деловых журналах, а не только в изданиях рекламной индустрии. Наши консультанты одеты в пиджаки и галстуки, как и подобает представителям серьезного маркетингового агентства: ни свитеров, ни кроссовок, которые повсюду в рекламных бюро.

Рисунок 9.5. Организация всеобщей коммуникации



Консультанты – посредники между специалистами и потребителями

Функция центрального консультанта

Поскольку мы хотим быть агентством единой концепции на условиях клиентов, мы сделали центральной функцией консультанта. Консультант - это главная фигура, на нем лежит полная ответственность. Именно он управляет широкомасштабными проектами развития концепции, в которые вовлечено все агентство. Консультант - координатор всех специальных функций. Специалисты могут, конечно, работать с клиентом напрямую, но именно консультант несет ответственность за задание и за бюджет.

На Рисунке 9.5 показано, как консультанты планируют вхождение в компанию. Это опытные люди, квалифицированно управляющие единой концепцией продукта Kuncle & Co, а не креативщики-юниоры, только что сделавшие свое первое рекламное объявление.

В основных проектах по развитию, таких как прямой маркетинг, интерактив и фильм, где задействованы дизайнеры, креативщики, desktoppers и специальные отделы, именно ответственность консультанта обеспечивает единое направление для всех.

Творческий беспорядок

В Kunde & Co мы стараемся поддерживать равновесие и беспорядок одновременно. Это поощряет и креативное, и всестороннее решение для клиента. Мы не хотим, чтобы все вокруг было усеяно маленькими империями, которые могут перерасти в государства внутри государства - их более чем достаточно у наших потребителей. Чтобы создать возвышающиеся, единые концепции для всех дисциплин и отделов, мы сами должны быть предельно подвижными - для этого надо работать ужасно много.

Внутренняя культура

Культура в Kunde & Co была возвращена моим партнером Гойтом Хогом и мной. Мы основали это агентство, и мы все еще там. Мы остаемся живой частью его культуры. Еще есть ядро ключевых сотрудников - вместе мы прошли путь от маленького "подвального" начала до ведущего агентства Дании. И благодаря им поддерживается установленный порядок в компании, наша религия.

В начале своего существования компания количественно росла на 50% в год. И каждый раз мы спрашивали себя, подойдут ли агентству эти новые люди, не узнав, какие ценности привели нас к нынешнему положению? Размышления, которые легли в основу

Чтобы решить маркетинговые проблемы наших клиентов, а не предлагать поверхностные рецепты, мы готовы свернуть горы.

книги, послужили решению приоткрыть суть нашей культуры, или религии. Сделав это, мы сможем сообщить ее новым сотрудникам и побудить их к активности. Наша работа требует полной отдачи.

Практическое осуществление маркетинговых решений, предусматривающее прямой контакт со многими филиалами наших клиентов, - это внушительная задача. Чтобы решить маркетинговые проблемы клиентов, а не предлагать поверхностные рецепты, мы готовы свернуть горы.

Как правильно?

Как узнать, что все новые служащие имеют способности и качества, необходимые для работы? И как научить их делать свою работу эффективно? Наши прибыли всегда были довольно высоки, потому что единый продукт - вне всякой конкуренции. И мы всегда приводили клиентов к высоким результатам. Вначале пробовали групповой подход, он не сработал. Был проведен семинар, на котором я изложил содержание и мысли по поводу книги "Корпоративная религия", вышедшей через два месяца. Я представил миссию и видение, требовавшие постоянного обновления. Потому что мы уже достигли дорожного указателя на пути к статусу ведущего маркетингового эксперта в Дании. Позже мы попытались определить ценности и установки, приведшие туда, где мы сейчас находимся. Снова разделились на группы, в которых было выдвинуто много хороших идей, мыслей и объяснений, но ни одной не удавалось зафиксировать суть того, что мы искали.

Попытка сотрудничества с внешними консультантами

Сразу после выхода книги ко мне обратился исследователь из College of Commerce из Аархуса (Дания). Он хотел обсудить некоторые вопросы, касавшиеся корпоративной религии, поскольку как раз заканчивал диссертацию на тему менеджмента на основе ценностей.

Результатом нашей встречи стало то, что я нанял его и его коллег в качестве внешних консультантов с заданием попытаться раскрыть корпоративную религию Kunde & Co.

Сам не сделаешь, никто не сделает

Это была классическая ошибка, и я совершил ее. Нельзя забывать о себе и своей организации. Всегда есть что делать, но желая построить сильную культуру, надо определить приоритеты и найти для них время.

Это была классическая ошибка, и я совершил ее. Нельзя забывать о себе и своей организации.

Одна из главных инициатив внешних консультантов: во время летнего отпуска каждый написал эссе, прямо как в школе, с описанием того, что это значит - работать в Kunde & Co, и что такое главные ценности. Мы же хотели знать, насколько мы хороши и как мы производим стоимость. Упражнение оказалось очень полезным. Мой собственный вклад составил 27 страниц формата А4.

Сами не напишете, никто не напишет

Я рекомендую это упражнение всем своим менеджерам, его нужно делать раз в год. Процесс осознания ускоряет мысли и заостряет ум.

Я нанял административного менеджера, чтобы систематизировать агентство и контролировать финансы, потому что это отнимало слишком много времени. Теперь я мог сосредоточиться на разработке единых концепций клиентов и полностью доработать собственную бизнес-концепцию. И уделять больше времени религиозному аспекту компании, так, чтобы мы могли расти качественно. Я написал, что, с моей точки зрения, было наиболее важным в Kunde & Co и что следует сохранить. Наш новый административный менеджер усмотрел в этом атаку на него и позвонил председателю совета директоров. Председатель прочитал документ и сказал: "Фантастика. Наконец нам удалось выразить в словах то, чем мы занимались столько времени".

Особая культура

Мы хотели сохранить особую культуру, не менять ее из-за прихода новых людей, имевших свои представления о том, что такое хороший менеджмент. Лучшие идеи стоило использовать, не разрушая главного. Несколько месяцев спустя административный менеджер уволился, когда понял, что мы ничего не собирались менять, а лишь хотели развить собственный успех.

Примерно в то же время внешние консультанты начали новый раунд интервьюирования сотрудников. Их отчет привел меня в смятение. В нем говорилось, что нам не хватает структуры, лидерства, профессионального менеджмента (что бы это ни означало). Сотрудники хотели, чтобы их проверяли и ими руководили. Я просто не верил своим глазам. Это не была компания, которую я построил, отчет не отражал и установки

Через несколько месяцев административный менеджер понял, что мы ничего не собирались менять, а хотели развить свой успех, и уволился.

людей, которые были частью этого строительства. Что-то было не так, но что? Чтобы получить ответ, я сидел с пачкой эссе и перечитывал их снова и снова, одно за другим.

Ощутимое различие

Было ощутимое различие в том, какие установки считались важными в Kunde & Co, и тем, как, по мнению некоторых сотрудников, следовало управлять компанией. Мнения ключевых сотрудников Kunde & Co расходились со взглядами новичков. Вокруг было много новых лиц, за один год мы удвоили число сотрудников: с 60 до 120.

Безопасная хитрость

Мы были очень близки к тому, чтобы совершить самую большую ошибку в истории Kunde & Co - описать компанию на основе туманных идей новичков и их потребности в безопасности. Я называю это хитростью безопасности. Вы убаюканы чувством обманчивой безопасности, и ваша инициатива исчезает, потому что вы хотите, чтобы вам говорили, что делать. Мы хотели обратного: сотрудников с духом независимости, работающих вместе, потому что им это нравится, потому что они разделяют идеи о том, как все должно быть сделано, и потому что они хотят работать на агентство, которое стремится не просто быть, а быть лучшим.

Репрезентативная группа

Пришлось сформировать группу ключевых сотрудников из разных отделов, чтобы были представлены все функции агентства. Критерий включения в группу - стаж работы, но в нее вошли и двое новых служащих, пользовавшихся всеобщим уважением и считавшихся способными представителями.

Члены группы проводили регулярные встречи с коллегами, которых они представляли, и обсуждали предложения по установкам и ценностям. Затем на основе этих обсуждений репрезентативная группа представила общее предложение по религии Kunde & Co. Я также активно участвовал в спорах о том, как мы должны описывать религию. Помню один случай, когда группа возражала против того, что я написал.

Начальная формулировка из моей “эксператики”:

“Элитная компания. Мы – элитная компания. У нас амбициозные цели, компания многого ожидает от сотрудников, и пр., и пр.”

Женщина-менеджер по работе с ключевыми клиентами в репрезентативной группе обсудила это со своими коллегами. Им не понравилось слово "элитная", ей оно тоже не нравилось. Вначале я думал, они против того, что мы хотим стать первыми. Мне было интересно, не является ли это женским отношением к жизни. Я оказался совершенно неправ. Они хотели быть первыми, вот почему они были с компанией. Проблема была в том, что для них слово "элита" имело неприятный оттенок холодности и надменности. Этот опыт показал мне важность выбора слов. Новые сотрудники стремились к точности формулировок и были в состоянии правильно интерпретировать свои утверждения о религии и других серьезных вещах.

Окончательная формулировка из “Отношения”:

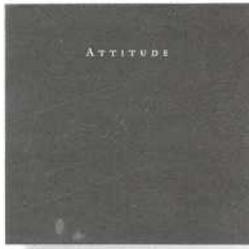
“Мы сводим вместе людей с высоким уровнем приверженности и энергии. Kunde & Co имеет культуру, основанную на усердном труде. Каждый вносит вклад в свойственной ему/ей манере. Мы разделяем общую страсть к работе. Мы хотим получить от этого что-то особенное. Если вы не хотите этого, вы не в том месте. Мы требуем больше, чем другие компании, потому что мы хотим быть лучше, чем остальные. Это трудно”.

Религия приносит плоды

Репрезентативная группа разработала буклет, названный просто "Отношение". Здесь объясняются наши миссия и видение и описываются ценности и отношения, которые мы высоко ценим. Пройдя приемочные тесты, новые служащие получают буклет, их просят внимательно прочесть его и рассказать, что они думают о наших ценностях и установках. Цель буклета - помочь нанять в Kunde & Co верных людей и отказаться от случайных.

Воскрешая прошлые верования

Мы уточнили и развили нашу корпоративную религию и используем ее при каждой возможности. Как следствие некоторые



*Книга "Отношение"
помогает нам понимать
верных людей*

идеи, бывшие у нас прежде, получили новое подтверждение. Однажды мы позволили потенциальным сотрудникам, прежде чем решить, нанимать ли их, разговаривать с разными людьми в организации. Если кто-то из нас думал, что с кандидатом могут возникнуть проблемы, он или она не принимались на работу. Это было довольно рискованно для кандидата и всей организации.

Заботясь о беспорядке

У нас царит беспорядок, чтобы расцветала креативность. Но это очень изменчивая субстанция, которая может легко взлететь на воздух. В ходе исследования репрезентативной группой было сделано важное открытие. Некоторые сотрудники не могли соотнести нашу миссию со своей работой. Креативщики не знали, как "построение сильных позиций для наших клиентов" преобразовывалось в их собственные действия. Тогда я сделал специальное описание, которое полностью объясняло необходимость их участия в деле претворения нашей миссии. Буклет "Отношение" - только часть религиозной работы. Мы решили описать, как мы работаем, и включить это в общее описание "Отношения" и "Действия" в Kunde & Co. Проект пока не завершен.

Всеобщая миссия

МИССИЯ Kunde & Co.:

“Мы помогаем компаниям построить сильные рыночные позиции”.

Миссия для отдела

МИССИЯ – креатив



Для того, чтобы выстроить для наших клиентов мощную рыночную позицию, нам необходимо воплотить прозрачную и продуманную стратегию в обоснованное, значимое, влиятельное творческое решение. Развитию нашего решения не мешают полеты фантазии и сумасшедшие идеи. Пусть другие агентства ограждают себя от этого. Мы объединяем душу и позицию компании – это в высшей степени ответственно. Наши творческие решения должны впечатлять потребителя и активно побуждать его выбирать продукт именно нашей компании.

То, что мы работаем крайне осторожно и в определенных рамках, усложняет задачу креативщиков: сужение возможностей требует большего воображения. Решение должно быть найдено – и оптимально творческое. Это значит, что креативщики обязаны идти в ногу со временем и всегда быть максимально осведомленными – только при соблюдении этих условий внешние контакты компании выйдут на лидирующие позиции в ее развитии.

Все сотрудники должны уметь соотносить свою работу с миссией компании, “Отношение” описывает миссии для каждого отдела. Пример показывает миссию отдела креатива.

Уделите внимание сотрудникам

Для сотрудников имеет большое значение, что думает руководство - куда компания идет и куда она обязана идти. Часто сотрудники ничего об этом не знают и тратят много времени на выяснение этих вопросов. Этого не должно быть. Сотрудники не должны пребывать в неведении относительно планов начальства. Чтобы руководить компанией, управляемой ценностями, нужны четкие цели и ясные линии коммуникации. И если направление или мышление меняются, сотрудники узнают об этом первыми.

Что мы хотим в будущем?

Религиозный проект прояснил, что надо определиться относительно будущего. Насколько большими мы станем? Насколько большими мы хотели стать? Расширяться ли за границы страны? Первоначальная цель - стать лучшим маркетинговым агентством - уже достигнута, необходимо установить новые цели. Мы определили - быть самым значительным агентством в Скандинавии. Это казалось логичным, поскольку у нас уже были солидные клиенты в Швеции, Финляндии и Норвегии. Но очень быстро оказалось, что этого мало. Мы решили стать самым значительным агентством в Европе - к концу 1998 года открылся офис в Лондоне. В буклете "Отношение" это видение было полностью описано и объяснено. Например, оно не означает, что мы будем открывать офисы во всех европейских странах, скорее мы хотим сбалансированного роста. Офисы будут открываться по мере подбора нужных людей и появления возможностей для обучения и управления этими подразделениями. Однако стало понятно, что наши приоритеты - это Скандинавия и Северная Европа.

Найти будущее в прошлом

За последние два года мы осуществили религиозные проекты в нескольких компаниях и узнали, как важно приоткрыть историю, чтобы понять, кто они и почему их культура именно такова. Семена религии компании можно обнаружить в исторических событиях. Большинство компаний въехали в мир верхом на идее. Развитие можно видеть в совершенствовании этой идеи при создании большей маркетинговой системы. Возвращение к истокам проясняет нынешнее состояние компании, ценностей и отношений, стоящих за ее успехом. Это то, что я сделал со своей собственной компанией: почему я основал Kunde & Co и как ей

удалось продвинуться так далеко? Моя книга позднее была подарена каждому сотруднику на вечере, посвященном 10-летию фирмы. Книга представила истоки, из которых возник буклет "Отношение".

Всеобщее описание

В Kunde & Co мы верим, что можем описать нашу компанию и внутренне и внешне. На Рисунке 9.6 показаны инструменты, с помощью которых описывается компания. Слева направо: "Бег с препятствиями" иллюстрирует идею, легшую в основу компании, первые 10 лет, которые заложили ее фундамент.

За этим следует внутреннее описание бизнес-концепции в связи с отношениями и действиями.

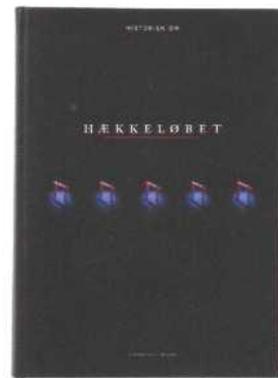
В центре рисунка - концептуальная брошюра, которая говорит миру, что собой представляет бизнес-концепция Kunde & Co и богато иллюстрирована историями-кейсами. Далее идут рекламные объявления внешней коммуникации компании. Главная черта тотального описания: все отдельные элементы согласованы между собой и поддерживают друг друга.

Создавая бизнес-концепции для клиентов, мы усердно работали, чтобы установить их области специализации в контексте совокупной цели. Чем легче служащие могут получить общее представление о целой компании, в которой они работают, тем более они мотивированы и эффективны в своей работе.

Пестуйте свою корпоративную религию

Рисунок 9.6 иллюстрирует, как внутренний и внешний элементы описывают единую корпоративную религию. Другие существенные аспекты: умение сотрудников соотноситься с концепцией компании и их отношение к ее внедрению. Наш опыт показывает, что недостаточно просто описать это в книгах и буклетах. Религия работает, только когда глубоко укоренилась в компании. Мы решили основать собственный внутренний университет Kunde & Co, чтобы развивать способности и установки организации, используя ключевых сотрудников как учителей. Их задача - обеспечить, чтобы компетентность в

* The Hurdle Race.



*Чтобы отметить
10-летие Kunde & Co,
я написал книгу
"Бег с препятствиями"*,
которая
распространялась среди
сотрудников,
и только среди них!*

Рисунок 9.6. Инструменты для описания интегрированной компании Kunde & Co.



Сотрудники на занятиях
в Университете
Kunde & Co.

Для описания внешних и внутренних аспектов компании используются следующие средства: "Бег с препятствиями" (первые 10 лет истории Kunde & Co), "Отношение" (видение, миссия, установки и ценности), "Действие" (ход и распределение работы), "Отчет Kunde" (описание концепции и кейсы) и "Рекламные объявления" (бизнес-концепции и кейсы).

агентстве в целом была как можно выше. Предлагаются курсы по истории компании, ее корпоративной религии и организации работы в административной и других специализированных областях. Неудивительно, что основание этого университета потребовало от организации значительных ресурсов, потому что те, кто управляет им, довольно занятые люди. Но это работает.

Позаботьтесь о семье

Одной из самых противоречивых тем курса по развитию корпоративной религии была концепция "компания как семья". Сотрудники из "старой гвардии", прошедшие путь от маленького подразделения до компании со 150 служащими, почувствовали, что трудно завязать тесные узы с таким количеством людей.

Новые сотрудники, с другой стороны, считали слово "семья" слишком личным для описания рабочего места. Одной из причин, побудивших меня к созданию собственной компании, было желание иметь более энергичную и оживленную среду, что-то большее, чем только место, где работают. Свести вместе людей, которые хотели бы чему-то научиться. Я боялся, что они будут разочарованы, если столкнутся с черствыми бюрократами, - обычная проблема в больших компаниях. Поработав в индустриальных группах, я хорошо знал отчужденность и безразличие топ-менеджмента, от которого страдают служащие. Я был способен на большее.

Энергия беспорядка

Я смотрел на агентство, как на одну большую семью, которая справится со всем благодаря сильным связям, держащим всех вместе. С концепцией семьи нет проблем вначале, когда новые сотрудники начинают как коллеги и быстро становятся друзьями. Рост компании изменил эту схему, но я отказывался принять то, что увеличение размеров обязательно заканчивается системой и иерархиями. Наш главный актив - беспорядок - источник невероятной энергии. Я видел, что если бы мы стали косными и стереотипными, мы не могли бы мыслить свободно и широко. Я регулярно вводил новые инициативы для поощрения семейных связей и духовного единения, потому что убежден, что они существенны для поддержания высокого энергетического уровня. Надо нравиться друг другу, а это происходит только при постоянных усилиях.

Культурный клуб

Мы проводили вечеринки, чтобы развивать чувство общности, и всегда приглашали партнеров, дабы они знали, что мы собой представляем. На Рождественские ланчи тоже приглашались партнеры. Эти мероприятия становились все грандиозней. Однодневные поездки в Париж, Прагу, Рим или Барселону как пролог к Рождеству - это лишь некоторые инвестиции, сделанные нами в усиление общности и лучшего понимания друг друга. Однажды мы организовали трехдневное путешествие в Verbier в Швейцарии, в небесно голубых костюмах, подаренных каждому, чтобы мы могли узнавать на лыжне своих коллег и партнеров. Каждая поездка "накачивала" культуру на 50%. Всякий раз, когда мы хотим дать ей новый толчок, мы делаем что-то новое.

Родительский день

Другая инициатива, которую мы разработали для устранения традиционных границ между работой и семьей, - родительский день. Это не означает, что вы приводите с собой своих детей - вы приводите своих родителей. У нас работают много молодых людей, в особенности в области креатива, и родители зачастую не понимают, чем занимаются их отпрыски. Вот мы и устраиваем своеобразный "открытый урок": просим клиента рассказать о какой-то конкретной задаче, потом делим всех сотрудников и родителей на группы и даем им два часа на решение проблемы. Например, это может быть задание по разработке маркетинговой концепции для нового мобильного телефона. Предложения презентуются родителями, и клиент выбирает лучшее решение. После этого устраивается грандиозная вечеринка.

Каждый хочет поддержки семьи и друзей в том, чем занимается - и в Kunde & Co сотрудники получают блестящую возможность иметь это. Вы можете спросить о внутреннем маркетинге. Наиболее важно определить, что делает вас уникальным, и культивировать это, то есть делать вещи, которые укрепляют эту уникальность и придают вам чувство гордости за место, где вы работаете. Компания также должна делать то, что заставляет человека чувствовать свою значимость. Я слышал много раз: мы слишком большие, чтобы заниматься этим. Отвечаю: тогда придумайте способ, чтобы все случилось само собой. Так же, как компания постоянно инвестирует в столы, стулья и компьютеры, мы должны заботиться о своей внутренней культуре.

Йеспер Кунде

КОРПОРАТИВНАЯ РЕЛИГИЯ

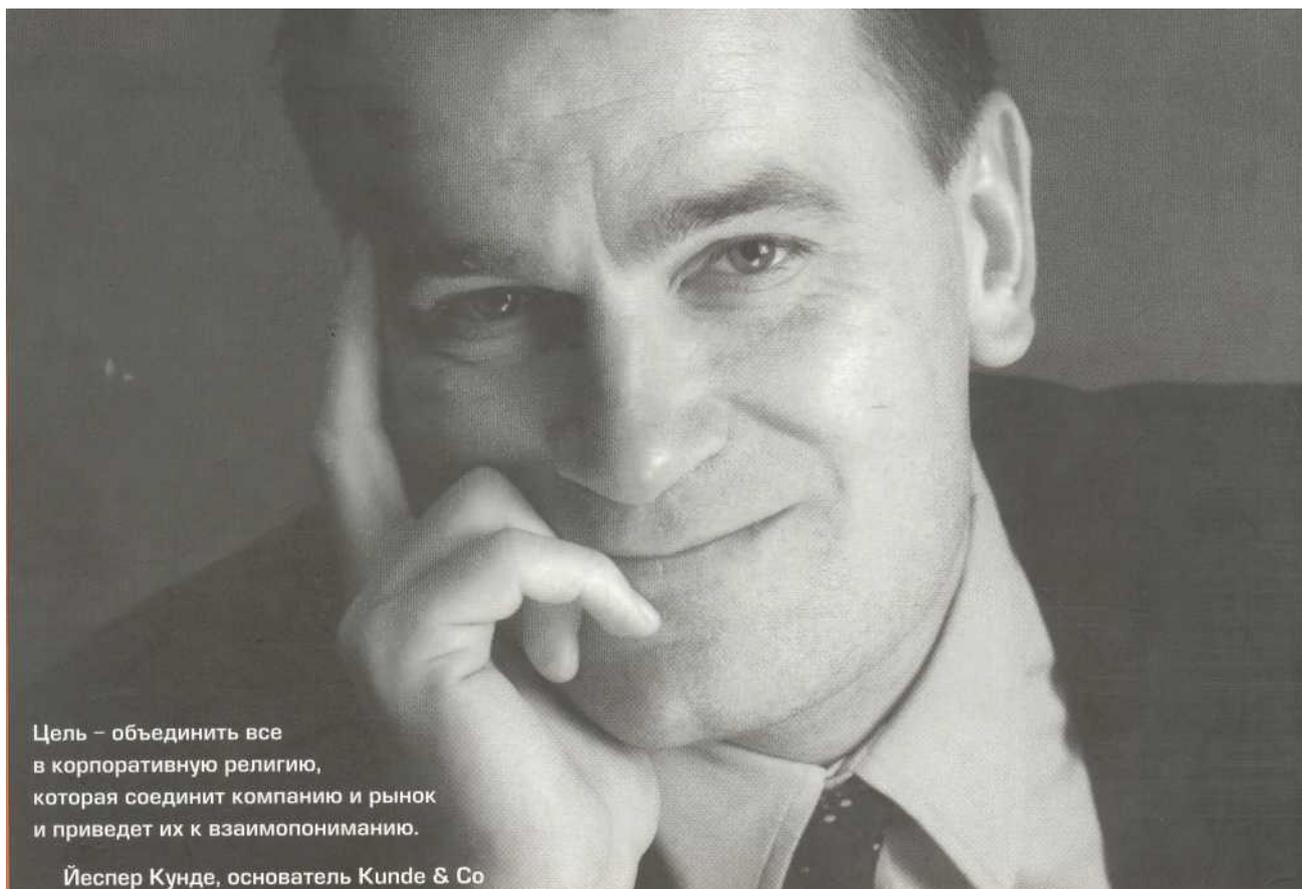
*Создание сильной компании с яркой индивидуальностью и
корпоративной душой*

Перевод с английского *Марины
Ершовой, Евгения Терукова*
Редактор *Галина Ивашевская*
Руководитель проекта *Маргарита Адаева*
Менеджер проекта *Инна Грошева*
Технический редактор *Андрей Вахаренко*
Корректор *Светлана Стафеева* Верстка:
Людмила Попова, Алла Калиновская

Формат 72x104/10. Печать офсетная.
Тираж Лицензия ИД № 01131
от 01 марта 2000 г., выдана
Министерством Российской Федерации по делам
печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций.

Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге.
191186, Санкт-Петербург, Шведский пер., д. 2

Отпечатано с оригинал-макета в типографии
Aveline Finland OY



Цель – объединить все
в корпоративную религию,
которая соединит компанию и рынок
и приведет их к взаимопониманию.

Йеспер Кунде, основатель Kunde & Co

"КОРПОРАТИВНАЯ РЕЛИГИЯ" наступает на любимые мозоли международным компаниям. Надо набраться терпения, поскольку лишь преподнеся на блюде наши слабости, мы можем стать более сильными. Эта хорошо написанная книга облекает в слова то, что мы знаем как истину, и нет никакой возможности уклониться от этого. Здесь и аргументы, и метод. Нам больше нет оправдания. Это - книга, которую я ожидал!

Андерш Кнутсен, Bang S. Olufsen

Компании-долгожители - это аутентичные компании. Если люди уверены, что разделяют ценности компании, они останутся лояльными и по отношению к ее бренду. Существует масса книг о специфике бренд-менеджмента, управления, маркетинга, рекламы и пр. "КОРПОРАТИВНАЯ РЕЛИГИЯ" - неотразимая и убедительная книга с практическими рекомендациями о том, как растить бренды от всего сердца.

Говард Шульц, Starbucks Coffee
9785315000198



СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ
Stockholm School of Economics in Saint Petersburg

