

**сервис,**  
**ориентированный на**

**бренд**

*Новое конкурентное преимущество*

Автор бестселлера «Жалоба как подарок»

**ДЖАНЕЛЛ БАРЛОУ**  
**ПОЛ СТЮАРТ**

---

 ОЛИМП-БИЗНЕС

TMI 

Барлоу и Стюарт открывают новые перспективы, сочетая динамику обслуживания клиентов со сложными эмоциональными взаимосвязями, которые порождает сильный бренд.

**Кевин Робертс**, генеральный директор *Saatchi & Saatchi Worldwide*

«Сервис, ориентированный на бренд» Джанелл Барлоу и Пола Стюарта — очень нужная и весьма своевременная книга. И хотя авторы оперируют зарубежными реалиями развитого капитализма, российским бизнесменам эта книга, на мой взгляд, еще нужнее, чем их иностранным коллегам.

**Алексей Сухенко**, партнер, директор российского представительства *Trout & Partners*



Книга «Сервис, ориентированный на бренд. Новое конкурентное преимущество» — практическое руководство, дающее возможность поднять сервис на новый уровень, чтобы каждый раз при взаимодействии клиентов с сотрудниками организации происходило укрепление ее бренда. Джанелл Барлоу и Пол Стюарт показывают, как «пропитать» ценностями бренда всю компанию и создать узнаваемый стиль работы, соответствующий обещаниям бренда и его имиджу.

«Сервис, ориентированный на бренд» поможет читателям: персонализировать и усилить бренд через взаимодействие персонала с клиентами; увязать предложения брендов с корпоративным стилем и миссией организации; «вживить» сервис, ориентированный на бренд, в ДНК компании с помощью политики управления человеческими ресурсами, опираясь на поддержку внутренних сторонников бренда, и за счет

приведения культуры в соответствие с заявленным брендом; наладить внутреннюю политику коммуникации, гарантирующую полное восприятие брендов в организациях.

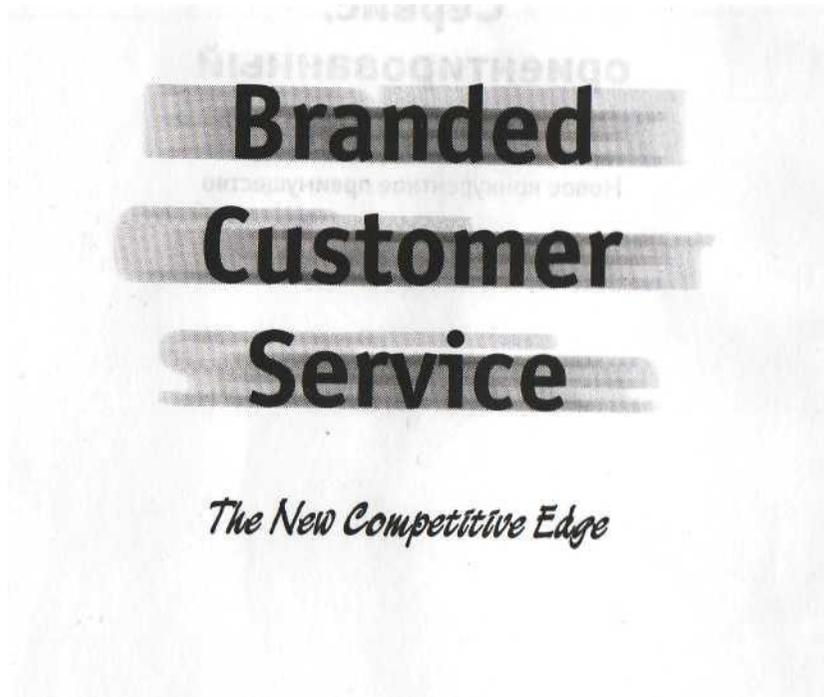
**ДЖАНЕЛЛ БАРЛОУ** является президентом TMI US, партнера транснациональной консалтинговой компании TMI. Она — автор книг «A Complaint Is a Gift» («Жалоба как подарок»), «Emotional Value» («Эмоциональная ценность»), «Smart Videoconferencing. New Habits for Virtual Meetings» («Умные» видеоконференции. Новые навыки проведения виртуальных совещаний») и «The Stress Manager» («Менеджер стрессов»). Дважды удостоенная престижного звания «Международный тренер года» присваиваемого TMI, она была названа «Сертифицированным профессиональным оратором» Национальной ассоциации ораторов, членом совета которой состоит. Она регулярно выступает в качестве гостя на радиостанциях NPR Marketplace и CNBC.

**ПОЛ СТЮАРТ** — директор TMI New Zealand. До этого он был главным экономистом ANZ Banking Group Ltd. (Новая Зеландия), игравшим ключевые роли и специализировавшимся на осуществлении новых стратегий с помощью брендов и корпоративной культуры.



посетите наш интернет-магазин  
[www.olbuss.ru](http://www.olbuss.ru)

JANELLE BARLOW, PAUL STEWART



BERRETT-KOEHLER PUBLISHERS. Inc.  
San Francisco

ДЖАНЕЛЛ БАРЛОУ, ПОЛ СТЮАРТ



ЗАО «ОЛИМП-БИЗНЕС»  
Москва, 2007

УДК 659.1:659.126.1 ББК  
65.422 Б253

Перевел с английского  
Г. Сахацкий

Научный консультант  
Н. Богданова

### Барлоу Джанелл, Стюарт Пол

Б253      Сервис, ориентированный на бренд. Новое конкурентное преимущество / Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. - 288 с: ил. ISBN 5-9693-0018-7 (рус.)

Предлагаемая книга — это практическое руководство, позволяющее поднять сервис на новый уровень, а также продемонстрировать и усилить бренд компании при каждом взаимодействии с клиентом. Авторы можно назвать первопроходцами в попытках ориентировать на бренд процесс предоставления услуг. Это трудная задача, требующая помимо кропотливой подготовительной работы по выявлению связи «бренд—сервис» огромных усилий — от воспитания рядовых сотрудников, менеджеров и высшего руководства до глубоких изменений корпоративной культуры. Джанелл Барлоу и Пол Стюарт показывают, как «пропитать» всю организацию ценностями бренда и создать узнаваемый стиль работы, соответствующий его обещаниям и имиджу.

Книга предназначена руководителям организаций, менеджерам, преподавателям и студентам, а также всем, кто интересуется проблемами брендинга.

УДК 659.1:659.126.1  
ББК 65.422

Охраняется Законом РФ об авторском праве. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

© 2004 Janelle Barlow, Ph. D. and  
Paul Stewart

First published by Berrett-Koehler  
Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA.  
All rights reserved.

ISBN 5-9693-0018-7 (рус.)

VFJW

ISBN 1-57675-298-4 (англ.)

® ЗАО «ОТМП-Бизнес»,  
перевод на рус. яз., оформление, 2006  
Все права защищены.

## Оглавление

Предисловие к русскому изданию.....	VII
Об авторах.....	IX
От авторов.....	XIII
Предисловие.....	XV
Введение. Быть «в бренде» или вне его?.....	1
Часть I. Связь между «большим миром брендов» и сервисом.....	19
Глава 1. Императив брендинга.....	21
Глава 2. Традиционного обслуживания теперь недостаточно.....	46
Глава 3. Дорожная карта для сервиса, ориентированного на бренд.....	79
Часть II. Закрепление сервиса, ориентированного на бренд, в ДНК организации.....	107
Глава 4. Формирование ДНК вашего бренда.....	109
Глава 5. Инструменты бренда: привлекательность, усиление и постоянство во времени.....	135
Глава 6. Изменение культуры: краеугольный камень продвижения бренда.....	143
Глава 7. Коммуникация как гарантия общественного резонанса бренда.....	154

Глава 8. Внутренний мир слухов: роль сторонников бренда .....	164
Глава 9. Человеческие ресурсы: окно в корпоративную душу .....	178
Часть III. Инструментарий для сервиса, ориентированного на бренд .....	191
Глава 10. Великие бренды поддерживаются изнутри: роль менеджеров .....	193
Глава 11. Продажи в мире брендов: увязывание предложения бренда с коммерческими предложениями .....	—
204	
Глава 12. Бизнес-инструменты.	
Комплекс упражнений: «быть в бренде» .....	212
Размышления напоследок .....	254
Примечания .....	256
Библиография .....	269

## Предисловие к русскому изданию

Вы держите в руках замечательную книгу, которая может реально помочь в создании уникального бренда вашей организации. Она написана Джанелл Барлоу и Полом Стюартом, партнерами компании TMI, бренд которой сам имеет интересную тридцатилетнюю историю. Родившись в Дании, сегодня TMI является транснациональной консалтинговой компанией, бренд которой представлен во многих странах мира, в том числе и в России.

Осознанно или нет, но мы все находимся во власти брендов и испытываем на себе их магическое воздействие. Как читающий человек вы обязательно обратили внимание на обилие интересных книг о брендах, появившихся на прилавках магазинов. Эта тема действительно не дает покоя не только исследователям и специалистам в этой области, но и владельцам и менеджерам компаний, ведь бренд во многом определяет финансовый успех организаций, их способность не только выжить, но и завоевать прочные лидерские позиции. И все-таки данная проблема пока не освещена в литературе во всей своей полноте и чаще всего касается работы специалистов по маркетингу. Авторы данной книги утверждают, что «организации получают максимальную доходность средств, инвестированных в бренд, если все сотрудники, а не только служащие отдела маркетинга, будут стремиться его усилить». Барлоу и Стюарт не просто философствуют на эту тему, но и дают конкретные рекомендации и инструментарий, правильное использование которых обязательно приведет к усилению бренда организации.

Не случайно оказалось, что именно специалисты TMI написали эту книгу. Вся их предыдущая деятельность подтолкнула к ее созданию. Впервые тема неразрывной связи качества сервиса (внутреннего и внешнего) и корпоративной культуры была разработана в TMI именно для сервисных организаций, таких как авиакомпании SAS и British Airways. Была создана специальная программа «Человек прежде всего» («Putting People First») и написана одноименная книга, сразу же ставшая бестселлером. С тех пор тысячи компаний в разных странах мира обучили своих сотрудников искусству быть про-

фессиональными сервисодателями. Это были те компании, которые понимали, что люди, работающие непосредственно с клиентами, являются окном в душу компании, носителями ее бренда.

Мне кажется, можно говорить о том, что подлинная история брендов началась, когда в 1923 году Брюс Бартон, легендарный рек-ламщик, работавший на General Electric, сказал, что роль рекламы — «помочь корпорациям найти свою душу». Не сразу пришло осознание, что бренд — это не картинка или удачная фраза, а отражение корпоративной идентичности, организационного самосознания. Но когда это осознание произошло, начался поиск подлинного значения бренда и его сущности. Рекламные агентства переключили свое внимание с индивидуальных продуктов на исследование того, что бренд означает для людей, как влияет на жизнь, и, по-видимому, они добились существенных результатов, кроме одного.

Рекламные агентства при всем своем желании не могут помочь организации найти ее душу, потому что этой душой являются люди. Получается, что работа маркетологов по продвижению бренда должна быть продолжена теми, кто занимается развитием компании и ее сотрудников. Как и книга Барлоу и Стюарта, все книги и консалтинговые программы TMI направлены на развитие, прежде всего личностей, обладающих разнообразными профессиональными навыками, которые помогают им быть не только эффективными, но и эмоционально компетентными людьми с чувством самоуважения и уважения к окружающим, испытывающим гордость за свое дело и свою организацию.

Книга «Сервис, ориентированный на бренд» не только заставляет организации задуматься о сути их брендов, но и предлагает решения, которые помогут им найти свою душу и открыть свои уникальные качества. Я думаю, что и людям она может помочь определиться, насколько их поведение соответствует желаемому бренду, чтобы они с гордостью могли заявлять о себе как о носителе своего собственного бренда.

Я поздравляю всех нас с появлением замечательной книги и надеюсь, что, читая ее, вы не только получите удовольствие, но и обязательно извлечете пользу. Ну а мы — всегда рядом и готовы прийти вам на помощь.

С уважением и пожеланиями успехов  
*Управляющий партнер  
группы компаний ТМИ Россия  
Надежда Богданова*

## Об авторах

**Джанелл Барлоу, Ph. D.**, является президентом TMI US, партнера TMI International — транснациональной образовательной и консалтинговой группы. Совместно с Клаусом Мёллером она написала бестселлер в сфере бизнеса «Жалоба как подарок. Обратная связь с клиентом — инструмент маркетинговой стратегии» («A Complaint Is a Gift: Using Customer Feedback as a Strategic Tool»), опубликованный издательством Berrett-Koehler\*. Джанелл также является соавтором книг «Emotional Value: Building Strong Relationships with Customers» («Эмоциональная ценность: формирование прочных отношений с клиентами») и «Smart Videoconferencing: New Habits for Virtual Meetings» («„Умные" видеоконференции. Новые навыки проведения виртуальных совещаний»), тоже опубликованных Berrett-Koehler. Ее известная книга «The Stress Manager» («Менеджер стрессов») используется в популярном одноименном курсе TMI. Она разработала учебную

---

\* Перевод книги на русский язык готовится к публикации издательством «Олимп—Бизнес». — *Примеч. ред.*

программу по менеджменту «Creative Power: Unbind Your Mind» («Сила творчества: раскрепости свое сознание»), в которой используются 365 упражнений по «ментальной аэробике», называющиеся «тренажеры разума».

Джанелл получила докторскую степень в Калифорнийском университете в Беркли, где изучала политологию и педагогику. Она имеет две степени магистра — одну по международным отношениям, вторую по психологии — и является лицензированным специалистом по вопросам брака и семьи. Джанелл замужем и имеет сына.

Дважды удостоенная престижного звания «Международный тренер года» («International Trainer of the Year»), присуждаемого компанией Time Manager International, Джанелл работает над проблемами бренда в таких интересных странах, как Хорватия, Индия, Польша, Китай, Перу, Португалия, Пуэрто-Рико и Папуа—Новая Гвинея. Национальной ассоциацией лекторов (National Speakers Association), в совете которой Джанелл состоит в качестве выборного члена, она была названа «Сертифицированным профессиональным оратором» («Certified Speaking Professional»).

До прихода в TMI Джанелл была учредителем образовательной корпорации, которая организовывала крупные учебные мероприятия для тысяч людей. В молодости она три года жила на Тайване, где у нее пробудился интерес к самым разнообразным идеям и подходам в сфере менеджмента.

Джанелл Барлоу снискала репутацию прекрасного лектора, консультанта и руководителя семинаров в области практического менеджмента. Свыше 100 тысяч человек со всех континентов принимали участие в учебных программах Джанелл, и у всех она неизменно вызывала восхищение.

**Пол Стюарт** является директором TMI New Zealand, партнера международной образовательной и консалтинговой компании TM International. Он изучал экономику и психологию в университете Отаго (Новая Зеландия) и получил степень бакалавра и диплом с отличием. Затем, быстро поднявшись по карьерной лестнице до должности главного экономиста ANZ

Banking Group (Новая Зеландия), одного из ведущих банков тихоокеанского региона, Пол стал признанным ведущим специалистом в области экономики и бизнеса. В 1998 году он занял пост председателя Комитета по экономике Ассоциации новозеландских банкиров (Economics Committee of the New Zealand Bankers Association) и стал членом Правительственного комитета по надзору за инфляцией потребительских цен (Government's Consumer Price Inflation Review Committee).

Растущий интерес к эффективному применению стратегии бизнеса привел его в сферу корпоративной стратегии, разработки брендов и эффективности организации. Характеризуемый как выдающийся лидер, он обладает редкой способностью работать на всех уровнях организации — от совета директоров и руководителей до участника рабочих групп и простого служащего. Пол Стюарт руководил осуществлением сложных корпоративных проектов в таких сферах, как разработка интегрированного бренда, коммуникация слияний и интеграция культур. В этот период он возглавлял команды, которые завоевали награды за лучшую корпоративную стратегию, веб-сайты B2B и разработку стратегий бренда мирового класса.

В 2002 году Пол пришел в TMI New Zealand в качестве руководителя и консультанта на постоянной основе и в настоящее время работает с ведущими организациями над стратегическими инициативами в области преобразования корпоративной культуры, разработки интегрированных брендов, интегрированного сервиса, «эмоционального разума» и связей с сотрудниками. Он занимается подготовкой и воспитанием молодых руководителей.

Как член Национальной ассоциации лекторов Новой Зеландии Пол читает лекции по организационному развитию и стратегии бизнеса. Он был учредительным членом регионального фонда экономического развития и является попечителем аналитического центра «Future of People and Organizations». Пол очень предан Лее, своей партнерше в жизни и бизнесе, и ихشناуцера по кличке Макс.

Адрес веб-страницы TMI US — <http://www.tmius.com>. Номер телефона Джанелл в Лас-Вегасе: 702-939-1800; адрес ее электронной почты: [JaBarlow@tmius.com](mailto:JaBarlow@tmius.com). Адрес веб-страницы TMI New Zealand — <http://www.tmi.co.nz>. Номер телефона Пола в Окленде: 64-9-373-4240; адрес его электронной почты: [PaulS@tmi.co.nz](mailto:PaulS@tmi.co.nz). Для данной темы была специально создана веб-страница <http://www.brandedservice.com>.

## От авторов

Благодарим вас за то, что помогли нам быть «в бренде»!

Всякий сильный бренд — это гармоничное сочетание десятков, а то и сотен компонентов. То же самое можно сказать и о книгах. Они никогда не пишутся в изоляции, поэтому спасибо всем, но ответственность всегда лежит на авторах.

Мы особенно обязаны клиентам, которые вовлекли нас в разговор на эту тему и помогли в работе над сложными концептуальными частями нашей книги. Спасибо также провайдерам услуг, даже тем, чей сервис явно не был ориентирован на бренд. Благодаря вам мы с высоким эмоциональным накалом лично испытали, что происходит, когда обещания бренда реализуются или нет.

Мы признательны всем упомянутым и неназванным исследователям, усердно работавшим над этими концепциями, корпевшим над цифрами и взявшим на себя труд сообщать о полученных результатах через деловые журналы. Это непростая работа, и мы помним о том, какое влияние оказали тщательно выверенные мнения ученых на наши воззрения по данному поводу.

Мы благодарны многим людям, просмотревшим текст, особенно на ранних стадиях его составления, за предложенные

идеи, способные оказывать долгосрочное влияние на подходы к сервису. Спасибо тем, кто прочитал книгу до того, как она обрела свой окончательный вид, и высказал свои рекомендации. Мы в долгу перед Фелисити Стивене, Дейвидом Уокером, Марком Ди Сомма и Грантом Костелло, вместе с которыми в течение ряда лет имели честь работать над проектами брендов. Именно они сформировали наше первоначальное понимание стратегии и внутреннего брендинга.

Компания Berrett-Koehler вновь продемонстрировала ответственность своему бренду тем, как ее персонал сотрудничал с нами. А издатель Стивен Пьерсанти подтвердил репутацию своего фирменного знака, незамедлительно обеспечивая обратную связь и вынуждая нас писать и переписывать текст данной книги. Мы особенно ценим его подход и отношение к этой работе. После того как Джанелл выдвинула идею ее создания, Стивен на протяжении двух лет поддерживал с нами телефонную связь. Наша благодарность в полной мере распространяется и на Керенцу Смит, которая в последнюю минуту помогла нам решить проблему дизайна обложки.

Наши коллеги по ТМІ и друзья по всему миру потратили массу своего личного времени, общаясь с нами. Среди них Джеффри Мишлов, Льюис Барлоу, Памела Феддерсон, Лия Фишер, Дженнифер Шмихер, Билл Оден, Пета Питер, Ральф Симпфендорфер, Юдит и Дик Дейвисоны, Элси Вилла, Деб-би Шульц, Вик Хьюсон, Джордж Эйвелинг и многие наши коллеги. Благодарим вас за проявленный интерес к бренду ТМІ и поддержание его репутации. Мы особо признательны Говарду Патнэму, не только за его предисловие к нашей книге, но и за приведенный им пример Southwest Airlines, свидетельствующий о том, как следует осуществлять сервис, ориентированный на бренд!

И наконец, мы хотим выразить свою благодарность многим организациям и частным лицам, которые обратились к нам за поддержкой в виде либо консультаций, либо выступлений по данной теме. Любой опытный оратор знает, что самый лучший способ уяснить суть вопроса — это приглашение поговорить о нем.

## Предисловие

Бренд — не просто логотип, рекламный лозунг, продукт, услуга, здание, самолет, лидерство или рентабельность. Бренд — это все вместе взятое. Это «ткань» организации, намеренно сотканная за определенное время. Бренд не возникает сам, что наглядно продемонстрировали Джанелл Барлоу и Пол Стюарт.

Мне случилось занимать должность заместителя генерального директора Southwest Airlines, в те времена молодой компании, осуществлявшей авиаперевозки в Техасе. Моя роль сводилась к тому, чтобы обеспечить компанию грамотными служащими, качественными продуктами и прочной финансовой базой для последующего роста в условиях, когда был готов начаться процесс дерегулирования. Один из моих главных приоритетов заключался в формировании команды менеджеров высшего звена из девяти человек. В ее состав вошел председатель Херб Келлехер.

Мы собрались в конференц-зале университета Далласа, штат Техас, и я вкратце объяснил присутствовавшим, что нам нужно согласовать направления и методы работы и сформулировать буквально в сотне слов, какими мы будем, когда наша компания встанет на ноги. После десятичасовой горячей дискуссии, страшно устав, все отправились перекусить ко мне домой. Следующим

утром на свежую голову мы продолжили обсуждение, и спустя час нам все было ясно. *Мы не являлись авиакомпанией.*

Мы осознали, что находимся в сфере массовых перевозок, а это другой вид деятельности, другая модель, другой бренд. Мы могли создавать рискованные предприятия и новые рынки с низкими издержками и тарифами, регулярными рейсами и квалифицированными специалистами, конкурируя с автомобильными и автобусными транспортными компаниями, а также отелями, но не с другими авиакомпаниями.

Мы составили заявление о миссии, содержащее всего 52 слова, вполне понятное для всех наших акционеров. На второй шаг — создание корпоративной культуры, поддерживающей бренд, — ушло довольно много времени. Мы пропагандировали нашу миссию всякий раз, когда удавалось найти слушателей, повторяя ее, как мантру. Нельзя взять товар (место в самолете) и превратить его в узнаваемый бренд, если все члены вашей команды не участвуют в данном предложении и не извлекают из него выгоду. В Southwest Airlines всегда исповедовали принципы найма людей с определенными взглядами и обучения их необходимым навыкам, а также участия всех в прибыли. Мы считали, что если хорошо обращаться со своими сотрудниками, они точно так же отнесутся к нашим клиентам. Однажды рекламные агенты из Нью-Йорка Саймон и Гомес сказали мне: «Если ты продаешь только продукт или услугу, тебя воспринимают как продавца или поставщика. Продавая миссию или опыт, ты создаешь бренд». Эта стратегия принесла успех, и Southwest Airlines на протяжении почти 30 лет ежегодно приносила прибыль — непревзойденный рекорд в далеко не спокойной отрасли. Если вы всерьез намереваетесь создать прочные связи между вашими клиентами и своим брендом, то «Сервис, ориентированный на бренд» послужит одновременно и путеводителем, и набором инструментов, которые понадобятся вам для того, чтобы стать организацией, соответствующей своему бренду, и добиться успеха, какого добились Southwest Airlines — инициатор данного подхода.

*Говард Патнэм,  
бывший генеральный директор Southwest Airlines*

Эта книга посвящается многострадальным клиентам, которые осмелились напомнить компаниям: то, «что они делают», должно соответствовать тому, «что они обещают». И это не просто способ оставаться на плаву в бизнесе. Это вопрос элементарной вежливости.

## Введение

### Быть «в бренде» или вне его?

Что такое бренд?

На базовом уровне бренд — это знак уникальной индивидуальности, условное обозначение, которое публика ассоциирует с тем, чем данная компания занимается, что производит и продает, какие услуги оказывает.

Хорошо продуманный и тщательно разработанный бренд являет собой живой образ в сознании потребителей. Удачные бренды стоят миллионы, даже миллиарды долларов, выраженные в общей стоимости продаж и ценности для акционеров. Их можно сравнить с маяками в море высококачественных продуктов и услуг, предлагаемых для удовлетворения нужд потребителей. А потребители выбирают бренды, в значительной мере руководствуясь стремлением заявить миру и самим себе о том, кто они есть. Построение бренда — центральный элемент маркетинговых стратегий. Потребитель искренне верит: «Единственный способ оставаться самим собой — приобретать определенные, особые продукты и услуги». Таким образом, мощный бренд создает в отношении самого себя принудительную квазимонополию — «Вы должны это иметь».

Так что же такое сервис, ориентированный на бренд?

Это дополнительный и эффективный способ дальнейшего выделения уникальной индивидуальности фирменного бренда. Обслуживание клиентов в соответствии с брендом выходит за рамки традиционного сервиса. Это даже больше, чем превосходное обслуживание. Это стратегический и организованный способ обеспечить опыт общения клиента с компанией, намного превосходящий обещания ее бренда. Он придает дополнительную ценность целевым рынкам, донося до сознания людей сущность содержания бренда. В результате сервис, ориентированный на бренд, способен стать настолько ценным, что вберет в себя силу этого бренда.

Когда практика обслуживания полностью согласуется с обещаниями фирменного знака, возникает эффект умножения, значительно более действенный, нежели просто хорошо известное название бренда. Если реальный уровень сервиса не соответствует заявленным обещаниям, как это часто случается, то подрывается доверие к бренду и происходит его разрушение. Такое несоответствие дорого обходится и может сорвать рекламную кампанию или серьезно навредить ей. По всем перечисленным причинам сервис, ориентированный на бренд, является новым конкурентным преимуществом в сфере предоставления услуг.

Не так давно один австралийский банк пообещал выплачивать по пять долларов своим клиентам, если им придется дожидаться операциониста более пяти минут. Это обещание (содержащее ловко встроенный подтекст: мы так высоко ценим ваше время, что вы не будете тратить у нас больше пяти минут) привлекло клиентов. К сожалению, банку не удалось его выполнить. Сотрудники выбивались из сил, пытаясь выдерживать этот совершенно нереальный срок обслуживания, но у них ничего не получалось, и руководству пришлось отказаться от своих слов. Результат? Немедленное, получившее широкую огласку и весьма значительное разрушение бренда.

Одновременно с этими событиями другому банку удалось успешно интегрировать рекламу своего бренда в корпоративную культуру. Недавно его руководство провело исследование действенности собственной рекламы, сравнив отклики кли-

ентов и лиц, не пользующихся услугами банка. Выяснилось, что у клиентов, знакомых с рекламой банка и испытавших на себе качество его обслуживания, возникали самые сильные положительные ассоциации с атрибутами бренда (см. рис. 1).

Те из них, кто пользовался услугами банка, но не видел его рекламы, слабее ассоциировали уровень обслуживания с характеристиками бренда. Что же касается лиц, видевших рекламу, но не являвшихся клиентами и не имевших возможности проверить соответствие действительности обещаниям бренда, то они с трудом улавливали связь фирменного знака с работой служащих банка. Вывод: сочетание эффективной рекламы, сообщающей клиентам, чего им следует ожидать, и последовательного обеспечения уровня рекламируемого сервиса способствует возникновению самых положительных ассоциаций с брендом<sup>1</sup>, о чем свидетельствует рисунок 1.

В ходе исследования, упомянутого выше, было проведено 780 интервью в период с января по март 2002 года. Его результаты продемонстрировали наличие у компаний реальных рыночных возможностей установления более тесных отношений с клиентами. Такие отношения пользуются преимуществами эффекта умножения уникального опыта клиентов, полученного при обслуживании и обещанного им в рекламе, который распространяется через связи с общественностью и интернет. Когда сервис ориентирован на бренд и сочетается с предложением качественного продукта, вы имеете выигрышную комбинацию, способную уменьшить влияние ваших конкурентов. Вас будет трудно копировать, если позиции вашего бренда постоянно укрепляются за счет предоставления соответствующего обслуживания.

Обещания бренда отвечают не только простым и функциональным потребностям клиентов. Даже когда бренды адресованы большим группам населения, люди воспринимают их как свою личную связь с продуктами или услугами. Именно персональные связи создают атмосферу приверженности бренду. Актер и кинопродюсер Роберт Редфорд говорит: «Если нет личностного отношения, то не будет ни страсти, ни приверженности»<sup>2</sup>.

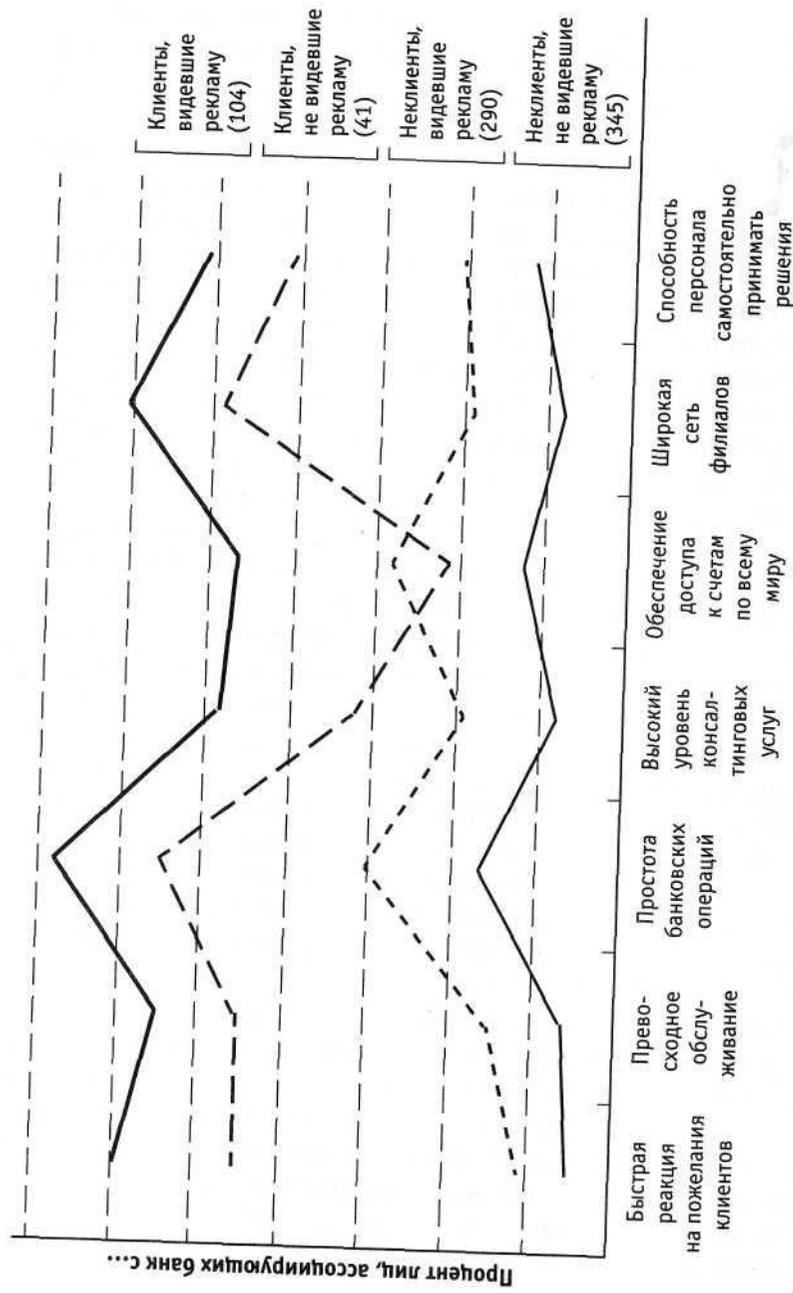


Рисунок 1. Влияние опыта, возникающего при сервисе, ориентированном на бренд, на эффективность рекламной кампании

Мы предсказываем, что через несколько лет предприятия и организации будут проводить четкую грань между традиционным качественным обслуживанием клиентов и сервисом, ориентированным на бренд. Это различие будет осознаваться на рынке точно так же, как сегодня воспринимаются базовые и фирменные продукты, привычные лекарственные препараты и изготовленные известными фармацевтическими компаниями. Мы также предсказываем, что *сервис «в бренде»* — этим термином мы обозначаем обслуживание, согласующееся с обещаниями бренда, — станет стандартом, который будет использоваться в XXI веке для того, чтобы судить о качестве услуг. Как только люди знакомятся с терминами *в бренде* и *вне бренда*, они тут же усваивают данную концепцию и понимают, что эти понятия вовсе не эквивалентны терминам «хорошее и плохое обслуживание».

В книге в общих чертах намечены пути укрепления логической и эмоциональной сторон бренда с помощью качества предоставления услуг. Мы рассматриваем *бренды сквозь некое «увеличительное стекло» сервиса*. Кроме того, мы производим обратное действие: изучаем *сервис с точки зрения брендинга*. С какой бы стороны ни рассматривать проблему, наша конечная цель заключается в том, чтобы помочь вам создать ценность бренда (повышенная узнаваемость, расширение базы преданных клиентов, увеличенная доля рынка, более высокие прибыли), предложив стандарт «воспитания» человеческой составляющей сервиса, дабы он оставался «в бренде». Тогда вы сможете воспользоваться преимуществом, о котором уже давно знают эксперты: сильный бренд — это действительно очень ценный актив.

И наконец, поскольку клиенты все время повышают планку сервиса, который они ожидают получить, организации, не учитывающие обещания своего бренда в области обслуживания, окажутся в невыгодном положении. Мы покажем вам, как следует соотносить динамику сервиса в духе «страсти и приверженности», по Редфорду, с обещаниями и *имиджем* вашего тщательно разработанного бренда. Наша книга поведает вам, как не оказаться среди отстающих.

## Почему именно сейчас возникла необходимость в этой книге?

Несмотря на большие средства, вкладываемые в брендинг, большинство брендов не оправдывают возлагаемые на них надежды. Главная причина заключается в том, что сегодня львиная доля стратегий создания бренда основывается преимущественно на рекламе, маркетинге, участии «звезд» в его продвижении и на других подходах, основанных на использовании средств массовой информации в тех отраслях экономики, которые связаны главным образом с обслуживанием потребителей. Мы настаиваем на том, что организации получают максимальную доходность средств, инвестированных в бренд, лишь в том случае, если *все* сотрудники — а не только служащие отдела маркетинга — будут стремиться его усилить.

Сервисные компании продолжают, ничтоже сумняшеся, использовать модели создания бренда, которые больше подходят для товаров повседневного спроса (fast-moving consumer goods, FMCG). Главное звено в цепи — практический опыт обслуживания — зачастую упускается из виду, потому что либо рекламные агентства и специалисты по традиционному маркетингу не обладают ключевыми компетенциями в данной области, либо они не имеют полномочий, чтобы формировать этот опыт и оказывать на него влияние. Обслуживание как компонент практики бренда является, таким образом, мощным оружием конкуренции, ждущим применения. Один владелец отеля недавно сказал нам: «Наше маркетинговое обеспечение организовано очень хорошо. Но качественны ли наши услуги? Если бы мы действительно делали то, что обещаем, процент постоянных клиентов был бы у нас гораздо выше».

В связи со сказанным настоящая книга адресована двум главным организационным группам, которым для завоевания максимальной доли рынка требуется нечто большее, чем стратегии, основанные на имидже, — исключительно сервисным компаниям и тем, кто продает продукты, но со значительным компонентом обслуживания. Если большую

часть своего потребительского предложения вы поставляете через своих сотрудников, то положительный опыт покупателей, подкрепляющий послания вашего бренда, является, по всей вероятности, самым эффективным средством удержания имеющихся и даже привлечения новых клиентов. Джеймс Гилмор и Джо Пайн, авторы книги «The Experience Economy» («Экономика опыта»), выражают мнение, разделяемое очень многими: «Люди выработали определенный иммунитет к обращенным в их адрес посланиям. Лучший способ достучаться до клиентов — создание их собственного опыта»<sup>5</sup>.

Мы решили написать книгу «Сервис, ориентированный на бренд» после того, как изучили рынок и обменялись соображениями со своими клиентами, которым оказывали консалтинговые услуги, а также с экспертами в области брендинга. Мы пришли к общему выводу, что когда предоставляемый сервис в той или иной мере не соответствует посланию бренда, компания впустую расходует на него рекламные доллары и маркетинговые усилия и, вполне возможно, имеет проблемы с имиджем!

Мы проштудировали горы литературы о брендинге и обнаружили рынок, заполненный книгами и статьями, написанными главным образом экспертами по созданию бренда, а не специалистами в области сервиса. Во многих недавно вышедших книгах упоминается важность роли сервиса в развитии бренда, но они охватывают чрезмерно широкие темы и речь в них идет в основном о том, как организационная культура поддерживает обещания бренда. Хотя эти книги затрагивают важные вопросы, в них мало говорится о том, что нам видится чрезвычайно важной, но игнорируемой проблемой: каким образом служащие, чья деятельность непосредственно или косвенно влияет на клиентов, могут реально выполнять обещания бренда своей компании.

Так, сети магазинов розничной торговли, бренд которой гарантирует: «Мы всегда к услугам клиентов», будет весьма полезно привести в соответствие свой материальный сервис (процессы, ассортимент продуктов и их наличие, время работы и местонахождение) и выполнение этого обещания. Однако

ничего не получится, если служащие не осознают всю важность своей роли в этом вопросе.

Например, если продавцы оживленно беседуют друг с другом на виду у длинной очереди покупателей, ожидающих, когда их обслужат, то клиенты воспримут это как сервис «вне бренда». Продавцы действительно могут не понимать, что их «невинное» поведение, каким бы оправданным оно им ни представлялось, подрывает доверие к бренду точно так же, как неудачная реклама отталкивает потребителя. В данном случае несоответствие бренду может быть воспринято в форме невербального послания: «Хотя мы говорим, что всегда к вашим услугам, но на самом деле это не так». Усилия, предпринятые руководством, чтобы сервис осуществлялся «в бренде», останутся втуне или в лучшем случае преимущества этого подхода окажутся неиспользованными до тех пор, пока служащие не осознают последствия своего поведения *в целом* для бренда.

### Что могут рассказать о сервисе, ориентированном на бренд, летящие стаей птицы

Являясь консультантами в области сервиса, мы знаем наглядный и запоминающийся способ, которым можно (хотя это и не просто) привести в соответствие поведение обслуживающего персонала и обещания бренда без предварительной подготовки. Для нас вдохновляющей метафорой является птичья стая, быстро маневрирующая и изменяющая свою форму без столкновений отдельных особей друг с другом. Красноклювые африканские воробьи, самые распространенные дикие птицы на планете, сбиваются в миллионные стаи и при этом совершают головокружительные маневры, образуя идеально согласованные вихри и круговороты. Физические законы, объясняющие этот замечательный феномен, довольно сложны. Однако можно сказать, что птицы следуют трем простым принципам самоорганизации, которые позволяют осуществлять эту сложную групповую деятельность, даже несмотря на то, что траектория полета каждой отдельной птицы инди-

видуальна. Используя острое зрение и способность быстро поворачиваться в воздухе, воробьи соблюдают три простых правила: 1) избегать столкновения друг с другом; 2) лететь с одинаковой скоростью и 3) устремляться в направлении центра своей группы<sup>4</sup>.

Мы полагаем, что подобное поведение летящих стай птиц объясняет, как можно осуществлять обслуживание «в бренде» и вместе с тем использовать потенциал уникальных человеческих контактов. В то время как специалисты по маркетингу сравнительно легко представляют одну составную внешнюю грань бренда, обеспечение сервиса, постоянно укрепляющего бренд, — совсем другое дело. Сервисом занимаются люди со своими индивидуальными особенностями. В силу этого возникает большой соблазн разработать единый сценарий обслуживания и отслеживать любые отклонения от него. Мы же утверждаем, что это не очень хорошая идея — даже в смысле усиления бренда.

Традиционная склонность к жестко регламентированному управлению в производстве и реализации ходовых товаров, несомненно, объясняет, почему столь же суровый контроль осуществляется в сфере сервиса. Большинство профессионалов-маркетологов, занимаясь товарами повседневного спроса, упорно используют жесткие установки, которые хорошо работают в отношении сравнительно недорогих продуктов, закупаемых в больших количествах. Слишком часто эти специалисты распространяют данную практику на сервис, предписывая служащим, что они должны говорить клиентам и как себя с ними вести. Многие маркетологи искренне убеждены, что если напечатать на кассовом чеке слово «спасибо», то это успешно решит проблему благодарности фирмы клиенту, совершившему покупку. К сожалению, подобная манера обслуживания, основанная на предписаниях и правилах, приводит к формализации контактов и вызывает у людей недоумение и сомнения в качестве предоставленной услуги. Она также разочаровывает и раздражает персонал.

Мы считаем, что можно использовать обещания бренда, представленные в виде легко доступных пониманию и упо-

рядоченных концепций, в качестве руководств по «стайной» самоорганизации, позволяющих концентрировать внимание тысяч сотрудников крупных организаций на обслуживании в соответствии с брендом. Следовательно, сервис «в бренде» можно представить в виде такого процесса, который, сохраняя все преимущества индивидуального вклада каждого работника, направляет компанию в сторону усиления воздействия бренда на клиентов.

В самом деле, существует возможность достигнуть таких высот в сервисе, ориентированном на бренд, что итоги взаимодействия «служащие—клиенты» в значительной мере покроют многочисленные недостатки предложения продуктов. Столкнувшись с сервисом такого уровня, посетители уходят с убеждением, что они получили все обещанное рекламой и маркетинговыми акциями. Однако просто хорошего или, как мы это называем, традиционного обслуживания теперь недостаточно для дифференциации продуктов и услуг компании из общей массы.

Рекламные агентства уделяют большое внимание всем нюансам материалов, которые они создают для своих заказчиков и их брендов. Они придают важное значение точности цветовых оттенков, каждому слову, тональности голоса, музыке, визуальным образам, особенностям озвучивающих слоганы людей. Делается это для усиления восприятия уникальных имиджей и управления ими. Обложка нашей книги, кстати, была разработана консультантом по имиджам брендов. Хотя тот, кто берет ее в руки, может и не ощутить всю динамику, элегантно воплощенную в словах, их расположении, типографском шрифте и цветовых оттенках, дизайнер ясно представлял себе, что он создает обложку, которая усиливает содержание книги. В сервисе, ориентированном на бренд, не менее важное значение имеют тонкости акцентов, особенности поведения служащих, которые укрепляют бренд и его имидж всеми возможными способами.

Компания Mercedes-Benz, к примеру, стремится обеспечить роскошь, надежность конструкции и ориентируется в основном на впечатления и мнение покупателя. В отличие

от нее BMW фокусирует свое внимание на функциональных характеристиках машины и опыте водителя. Поскольку каждая компания выполняет обещания в отношении своих продуктов и большим группам населения нравится то, что им предлагают, оба бренда устанавливают премиум-цены. В дилерской фирме, продающей автомобили BMW, вас в процессе обслуживания почти наверняка проконсультируют по поводу технических характеристик машины и особенностей ее эксплуатации. Спустя 30 секунд рядом с вами окажется обходительный служащий и быстро, но в то же время подробно сообщит нужную информацию. Крис Хау из британской компании ChangeMaker называет процесс покупки автомобиля BMW «организованным»<sup>5</sup>. Он же описывает практику обслуживания в Mercedes-Benz как менее напряженную, гладкую, ненавязчивую и профессиональную, создающую впечатление, будто вы «только что поговорили с Mercedes-Benz». Персонал обеих дилерских компаний, по-видимому, очень хорошо понимает суть посланий своих брендов и поэтому имеет возможность постоянно обеспечивать своим клиентам подобный положительный опыт.

Зачастую покупатели неспособны точно описать, что происходит, когда они сталкиваются с сервисом «в бренде». Так, большинство из них не могут объяснить, чем различаются приемы расхваливания товара продавцами в BMW и Mercedes-Benz. Тем не менее после посещения дилерских фирм и личных контактов с их сотрудниками восприятие данных автомобильных брендов в сознании клиентов усиливается точно так же, как и при пробных поездках. Используемые простые, элегантно разработанные организационные принципы, которые описывают их бренды, дилерские компании BMW и Mercedes-Benz с успехом вдохновляют команды своих продавцов и обслуживающего технического персонала на выполнение обещаний брендов.

По мере того как популярные массовые бренды медленно отступают перед преимуществом узнаваемости хорошо известных брендов, многие компании начинают понимать, что для роста доходов только рекламы и маркетинга уже недо-

статочно. Поскольку массовые бренды еще могут приносить доход, по-умному имитируя упаковки эксклюзивных брендов, а также снижая цены, важно осознавать, что сегодняшние бренды — это значительно больше, чем ярлык, больше, чем коробка, больше, чем сам продукт.

Книга «Сервис, ориентированный на бренд» предлагает удобные, проверенные на практике процессы и идеи, которые могут быть адаптированы и использованы для развития уникальных брендов. Одни из этих приемов просты и легки в применении. Другие требуют широкой интеграции ценностей бренда в корпоративную культуру.

Многие компании уже ориентировали предоставляемый ими сервис на обещания бренда. Некоторые из них упоминаются в нашей книге. Кто-то только пытается это делать. Но огромное число фирм увязли в попытках поддерживать хороший уровень традиционного обслуживания, которое явно не отвечает представляемым ими брендам. В большинстве своем эксперты по брендингу и маркетингу не знают, как брендировать сервис. В то же время, хотя многие специалисты в области обслуживания умеют формулировать отдельные элементы хорошего сервиса, они редко выходят за рамки привычной концепции, чтобы сосредоточить внимание на брендинге в обслуживании. Таким образом, они пренебрегают ключевой составной частью стратегии бизнеса. Наша книга призвана устранить этот разрыв и способствовать дальнейшему развитию брендинга и сервиса.

### Как пользоваться книгой

Наша книга станет проводником в мире идей, стратегий и методов, которые помогут вам понять концепцию сервиса, ориентированного на бренд, и внедрить ее в практику. Она состоит из трех частей:

- Часть I. Связь между «большим миром брендов» и сервисом.
- Часть II. Закрепление сервиса, ориентированного на бренд, в ДНК организации.

- Часть III. Инструментарий для сервиса, ориентированного на бренд.

Несмотря на то что каждая часть является вполне самостоятельной, мы рекомендуем хотя бы бегло просмотреть всю книгу, даже если содержание какой-либо из глав вызывает у вас значительно больший интерес. Книга составлена в соответствии с нашими представлениями о логике. Однако ваш личный опыт может подсказать вам иной порядок ознакомления с ней.

*Часть I. Связь между «большим миром брендов» и сервисом* посвящена эволюции и могуществу брендов. В ней приводятся свидетельства того, что традиционное обслуживание не пользуется преимуществом уникальности ценностей и обещаний каждого бренда. Мы утверждаем, что обычный сервис чрезвычайно мало конкурентоспособен в современных экономических условиях, и предлагаем помощь в разработке стратегии, которая позволит вам интегрировать свой бренд в систему сервиса. Эта часть книги связывает концепции бренда с идеей сервиса, ориентированного на бренд. В ней освещаются непростые проблемы приведения обслуживания в соответствие с брендом компании, представлена «дорожная карта», с помощью которой вы сможете отправиться в путь, и приводятся разнообразные примеры соответствия и несоответствия сервиса бренду.

Большинство научных журналов содержат статьи, перегруженные деталями, сложные и зачастую непонятные для любого, кто не является экспертом в маркетинге или брендинге и плохо разбирается в статистических методах. Поэтому мы собрали литературу по созданию и применению брендов, стремясь сделать ее более доступной для всех, кто интересуется проблемами сервиса. Для тех, кто хорошо разбирается в литературе по данной тематике, мы увязали понятия брендинга с концепциями обслуживания, чтобы предложить экспертам по брендам новую точку зрения.

*Часть II. Закрепление сервиса, ориентированного на бренд, в ДНК организации* посвящена исследованию способов под-

держки и продвижения сервиса «в бренде» с помощью инициатив, предусматривающих изменение организационной культуры, коммуникацию руководителей, роль менеджера и «чемпионов» брендинга. В этой части мы делаем особый акцент на важном значении стратегий и функций человеческих ресурсов (human resources, HR) для обеспечения их соответствия бренду. Функция построения бренда должна возлагаться на отделы маркетинга и человеческих ресурсов. На самом деле мы твердо уверены в том, что именно последний отдел обладает необходимым потенциалом для того, чтобы сыграть решающую роль в успехе или неудаче инициатив по приведению сервиса в соответствие с рекламируемыми ценностями бренда. Эта часть книги особенно полезна для менеджеров, профессионалов в области человеческих ресурсов, консультантов и тренеров.

Вторая часть книги начинается с подробного объяснения модели, которую использует наша компания ТМІ, предоставляющая консалтинговые и образовательные услуги. В главе «Формирование ДНК вашего бренда» описывается наша философия и объясняется, как мы сами добиваемся в своей работе соответствия своему бренду.

*Часть III. Инструментарий для сервиса, ориентированного на бренд* содержит описание методов и практических идей, которые послужат вам руководством по приведению в соответствие сервиса и бренда. Поскольку методы брендинга требуют адаптации для каждого конкретного продукта или каждой конкретной услуги, нет и не может быть единого оптимального способа обслуживать клиентов «в бренде». В части III мы предлагаем много упражнений, в высшей степени эффективных, если их приспособить к уникальному предложению вашего бренда. Десятки упражнений и идей, которыми мы делимся, проверены более чем двадцатилетней практикой работы с нашими клиентами. Их следует использовать исключительно в качестве прототипов. Мы всегда адаптируем эти идеи к уникальным обещаниям организаций, с которыми работаем, и вы должны делать то же самое для ваших компаний. Относитесь к этим упражнениям, как к двигателям, которые

набирают обороты по мере их регулировки, в соответствии с вашими специфическими брендами.

В части III рассматривается императив связи продаж, сервиса и бренда. Мы показываем, что происходит, когда продавцы концентрируются на соответствии бренду вместо того, чтобы следить за тем, выполняют ли они свои планы. Сервисные службы гораздо лучше работают «в бренде», если их сотрудники осознают, что этим оказывают непосредственное влияние на продажи.

Если вы начнете свое чтение с части III и доберетесь до раздела «Бизнес-инструменты», мы рекомендуем обязательно ознакомиться с частями I и II, содержащими «теорию» для этих упражнений, поскольку она имеет важное значение для их понимания и использования.

### Кому предназначена наша книга

Эта книга написана для тех, кто хочет полностью реализовать потенциал своего бренда и сделать сервис настолько отличающимся по своему качеству, чтобы он приобрел для организации такую же ценность, как и идея, заложенная в бренде. Книга адресована также тем, кто понимает, что отвести сервису центральную роль в процессе работы над брендом — это отнюдь не одномоментная или простая задача, а стратегическое решение. Оно влечет за собой преобразование всей организации в целом. Нам очень нравится высказывание Джима Коллинза в книге «Good to Create» («От хорошего к великому»), где он описывает компании, проходящие процесс трансформации, «не имея ни единого четкого действия, ни солидной программы или революционной инновации, ни одного прорыва, ни одного волшебного момента. Скорее, процесс преобразования напоминает тупое вращение тяжелого маховика в одном направлении, оборот за оборотом набирающего инерцию движения до момента прорыва и далее»<sup>6</sup>.

Эксперты по брендам Боб Тирелл и Тим Уэстолл говорят то же самое чуть более сдержанно: «Сервис, ориентированный на бренд, требует большего, чем рутинная внутриорганизаци-

онная деятельность по „формированию отношений". Он предполагает разработку узнаваемого стиля и индивидуальности, что имеет важные последствия для маркетинга бренда»<sup>7</sup>.

Из-за такой сложности мы обращаемся к четырем категориям читателей, играющим разные роли в брендинге сервиса.

1. *Менеджеры высшего звена.* Прочитав нашу книгу, они узнают, как концентрация на сервисе «в бренде» помогает объединить все элементы бизнеса. Однажды принятое, такое решение должно восприниматься серьезно и не изменяться в случае прихода нового руководства. Управляющим также следует осознавать влияние, которое они сами оказывают на клиентов и сотрудников как представители и активные приверженцы идей бренда.
2. *Ответственные за формирование среды, в которой осуществляется сервис, ориентированный на бренд.* К этой второй категории принадлежат специалисты по маркетингу, профессионалы в области человеческих ресурсов, консультанты и тренеры по сервису. Представители всех трех групп должны понимать, какие возможности открывает сервис, ориентированный на бренд, что требуется для его обеспечения и как они должны сотрудничать друг с другом.
3. *Менеджеры, контролирующие и управляющие сотрудниками, непосредственно контактирующими с клиентами.* Брендинг является столь важной темой в сегодняшнем мире бизнеса, что каждый представитель вашей компании должен как можно глубже понять это явление.
4. *Персонал, непосредственно контактирующий с клиентами.* Эффективность сервиса существенно возрастет при полном понимании сущности бренда.

Будь вы провайдером услуг (а большинство из нас в ходе своей профессиональной деятельности в той или иной мере оказывают услуги), менеджером провайдеров услуг или разработчиком брендов, книга «Сервис, ориентированный на бренд» предложит вам пищу для размышлений о собственном пове-

дении с точки зрения обещаний корпоративного бренда. Она станет для вас проводником на сложном пути выстраивания вашего поведения до тех пор, пока каждой своей клеточкой вы не почувствуете, что ваша работа — это значительно больше, чем числиться в штате или зарабатывать деньги.

Из собственного опыта нам известно, что можно научить большинство сотрудников, как поддерживать уникальный стиль сервиса, присущий только той компании, которую они представляют. В то же время мы не верим, что это может произойти по воле случая. Вдохнуть жизнь в ваш бренд — это сложная задача. Добившись этого, надо помнить, что удержание бренда на высоком уровне — это никогда не прекращающийся процесс, такой же трудный и жизненно важный, как и все те усилия, которые были сделаны изначально.

# Связь между «большим миром брендов» и сервисом

Благодаря огромным суммам, инвестируемым в бренды, и их миллиардной стоимости для акционеров профессионалы в области маркетинга знают многое об этом предмете. Им известно, как работают брендинг, его компоненты и что нужно для создания лидера среди брендов.

Связанные с брендами модные поветрия, вызывающие ассоциации с концепцией «пятнадцатиминутной славы» Энди Уорхола\*, возникают довольно часто. И все же существует некая тайна, вызывающая в душах самых суровых маркетологов благоговейный трепет перед успешными брендами, особенно теми, которые моментально завоевывают признание и сохраняют свою привлекательность на протяжении длительного времени.

В данной части книги устанавливаются критерии, на которые вы сможете опереться при оценке, что должно быть сделано, чтобы

---

\* Энди (Эндрю Варола) Уорхол (1928—1987) — известный американский художник и продюсер. В 1950-е годы был первым коммерческим художником Нью-Йорка. В эру поп-искусства его эксцентричность и любовь к саморекламе были известны всем и каждому. Среди книг Уорхола: «The Philosophy of Andy Warhol (From A to B and Back Again)» [«Философия Энди Уорхола (от „А“ до „Б“ и снова к „А“)]», 1975 г., и «Popism» («Попизм»), 1980 г. — *Примеч. ред.*

сервис соответствовал бренду. Вы узнаете, как быстро определить находится ли ваш сервис «в бренде» или «вне бренда». Кроме того, вы познакомитесь с организациями, добившимися успеха в этой области, и теми, кто потерпел неудачу.

Дочитав до конца часть I, вы должны будете уметь определять, стоит ли предпринимать дальнейшие шаги по «увязыванию» сервиса с брендом, и если да, то какие шаги следует предпринять.

## Глава 1

### Императив брендинга

Бренд сегодня — одна из самых острых тем в бизнесе. Это вошедшее в моду понятие постоянно на слуху. Некоторые даже говорят о Революции Бренда<sup>1</sup>. Причина вполне очевидна, и послание сегодняшнему переполненному рынку звучит недвусмысленно: бренд определяет уникальный способ дифференцировать ваши продукты и услуги, а также является для вас, и, скорее всего, единственной реальной возможностью выделиться среди других.

#### **Брендинг: способ ведения бизнеса**

Возрастание роли брендов происходит на фоне масштабных изменений в области маркетинга. Сегодня бренды — это уже не только названия или логотипы. Бренд превратился в способ ведения бизнеса, оставаясь показателем репутации или индивидуальности.

Согласно мнению представителей лондонского агентства по брендингу Brand Guardians, «брендинг — это прежде всего эффективность. Разные люди воспринимают брендинг

по-разному. Но в конечном счете он является инструментом достижения целей вашей деятельности: средством, а не самоцелью»<sup>2</sup>.

Суждения о брендах, основанные на логических оценках, в то же время пронизаны эмоциями. Некоторые эксперты полагают, что бренд — это преимущественно эмоциональное мнение. Так, результаты исследования, проведенного британским маркетинговым агентством OgilvyOne, показывают, что 66% предпочтений основываются на эмоциональном восприятии — даже если потребители уверены, что они принимают рациональное решение<sup>3</sup>.

Поскольку бренды — это в значительной мере *восприятие* (хотя сегодня организации все чаще рассматривают их силу как ключевой корпоративный актив), есть все основания утверждать, что они не являются исключительной собственностью компаний. Брендами совместно владеют клиенты и предприятия — равноправные партнеры, находящиеся в определенных взаимоотношениях. Осознавая это «совместное владение», потребители считают, что организации «обязаны» предоставлять им то, что обещали.

*Джанелл зашла в магазин Rite Aid. Над входом висел плакат с бро-*

---

## «Вне бренда»

*сающейся в глаза надписью: «Клиент — персоне № 1». Выбрав несколько товаров, Джанелл встала в очередь из трех человек перед единственной в целом ряду работавшей кассой. Стоявшая впереди женщина, увидев на дисплее кассового аппарата цену одного из выбранных ею товаров, удивилась: «О, я не поняла, что это стоит так дорого, иначе вряд ли взяла бы его». Кассир вздохнула и позвонила по внутреннему телефону: «Мне нужна помощь. Пожалуйста, менеджера подойти к кассе».*

*Между тем очередь продолжала расти. Менеджер все не появлялся. Кассир вновь позвонила и попросила передать по громкой связи на весь магазин: «Просьба менеджеру подойти к кассе, нужно отменить покупку товара!». Никакой реакции. Покупательница на-*

*чала проявлять признаки смущения из-за того, что задерживала очередь, состоявшую уже из восьми человек.*

*Время шло. В раздражении кассир крикнула, не прибегая больше к помощи телефона: «Мне нужен менеджер, немедленно! Клиент считает, что товар стоит слишком дорого».*

*Наконец к кассе вразвалочку подошла женщина-менеджер, даже не взглянув на длинную очередь и смущенную покупательницу. Достав ленивым движением из кармана блузки ключ, она вставила его в кассовый аппарат. Только теперь кассир смогла отменить покупку товара. Не произнеся ни слова, менеджер направилась обратно в служебное помещение.*

*Когда Джанелл вышла из магазина, ей вновь бросилась в глаза надпись на плакате: «Клиент — персоне № 1». Воистину!*

---

Компании рекламируют свои услуги и продукты, повышая потребительские ожидания, а потом делают удивленный вид, когда клиенты, поверившие их обещаниям, говорят об ощущении, будто им выплеснули в лицо ведро холодной воды. Мы считаем эту реакцию вполне оправданной и даже предсказуемой, поскольку обещания в рекламных объявлениях и на сайтах фирм очень часто сильно расходятся с реальностью. В то же время простое дружеское приветствие, обращение к клиенту по имени и быстрая реакция на заказ, сделанный по электронной почте, в совокупности могут послужить невербальным посланием, подкрепляющим более емкое обещание: «Мы достаточно велики, чтобы удовлетворить ваши насущные потребности, и в то же время достаточно малы, чтобы знать вас лично».

Исследователи брендов пришли к чрезвычайно важному заключению с далеко идущими последствиями: маркетинг должен предусматривать не только рекламу и связи с общественностью. Успех бренда больше не измеряется числом клиентов, осведомленных о нем, выбранным логотипом или слоганом. Теперь его можно оценить силой эмоциональной связи потребителя и бренда.

В самом деле, если узнаваемость рекламы считать единственным критерием маркетингового успеха, то рекламные

агентства работают не вполне эффективно. Результаты исследования, проведенного недавно консалтинговой фирмой Emergence, показывают, что из двадцати двух слоганов (примером слогана может послужить девиз компании McDonald's: «Сегодня вы заслужили свой отдых!») американских компаний, тратящих львиную долю маркетинговых средств на рекламу, только шесть были известны более чем 10% респондентов<sup>4</sup>. Даже среди известных девизов многие представляют собой расхожие безапелляционные утверждения вроде «Клиент — персона № 1», «Клиент всегда прав» или «100-процентное удовлетворение гарантируется». Глава Emergence Келли О'Киф уверена в том, что подобные заявления не срабатывают, поскольку подавляющая часть публики считает их не более чем рекламными уловками<sup>5</sup>.

## **Бренды: неотразимое преимущество дифференциации**

Брендинг происходит, когда в сознании и душе потребителя возникает отчетливая реакция на символ или логотип компании. Этот отклик и является целью создания бренда, потому что позитивные мысли и чувства побуждают людей хорошо отзываться о сервисе и продуктах, присоединяться к клубам поклонников брендов, платить более высокие цены, снисходительно относиться к ошибкам и недостаткам и покупать больше продуктов и услуг данного бренда. Сегодняшние бренды, по всей вероятности, воспринимаются как живые существа, наделенные качествами личности. Они окружены всевозможными преданиями, которые, как надеются компании, всплывают в сознании клиентов каждый раз, когда те вступают в контакт с их фирменными знаками.

Первый шаг брендинга заключается в создании побудительного, последовательного и устойчивого преимущества от дифференциации. Дифференциация, по словам экспертов по торговым маркам Янга и Рубикана, состоит в том, чтобы «сделать бренд сильнее, чем его составные элементы»<sup>6</sup>. Кон-

куренты в той или иной степени обладают вашими «составными элементами». Задача брендинга состоит в том, чтобы вычислить, каким образом *отдельные предложения, будучи объединены*, создадут уникальную ценность.

Без дифференциации продукты, услуги и организации в целом попадают в так называемую «серую зону»<sup>7</sup>, где клиентам трудно отличить то, что делаете вы, от того, что делают остальные. Потребители не могут объяснить, что вы предлагаете несколькими простыми словами. Не ощущают они и связи с вашим брендом, тем самым создавая для вас угрозу попасть в категорию ширпотреба. К сожалению, подобное происходит довольно часто. Бывший генеральный директор Body Shop Патрик Гурни подчеркивает: «Отсутствие дифференциации не сразу бросается в глаза владельцу бренда, оно проявляется постепенно — и вот уже поздно что-либо предпринимать»<sup>8</sup>.

Компании традиционно использовали дифференциацию, чтобы влиять на восприятие потребителей, их ожидания и решения о покупках. Это происходило главным образом посредством рекламы и связей с общественностью. В конце концов, эффективный маркетинг привлекает нужных клиентов из целевого сегмента рынка и приводит их в организацию. С этого момента компания начинает использовать преимущество, достигнутое в результате успешной кампании. Один из лучших способов вовлечения клиентов в долгосрочные взаимоотношения заключается в последовательном выполнении обещаний бренда — как в логическом, так и в эмоциональном плане. Когда это происходит, бренд заметно укрепляется. Возникает соответствие между тем, что вы обещали, и тем, что вы делаете.

## **Ваш бренд в действии**

Вне всякого сомнения, традиционные ценностные аспекты брендинга изменились и продолжают меняться. Например, имидж бренда действует не совсем так, как это было прежде. Тем не менее какие-либо убедительные свидетельства того, что брендинг (если он применяется грамотно) утратил свою

привлекательность, отсутствуют. Действительно, профессор Гарвардского университета Сюзан Фурнье, исходя из результатов своих исследований, утверждает, что бренды продолжают «служить хранилищами смысла... используемого при обосновании, создании и производстве концепций собственной сущности в век маркетинга»<sup>9</sup>.

### **Потребители «владеют» своими брендами: случай со Starship**

Когда бренды завоевывают сердца и умы потребителей, последние начинают ощущать себя собственниками «своих» брендов. Это становится особенно очевидным, когда компании пытаются экспериментировать с ними. Наглядным примером может послужить решение, принятое окружным Советом Окленда по здравоохранению, Новая Зеландия, в начале 2003 года в отношении Starship. Это чрезвычайно популярная специализированная детская больница, завоевавшая прекрасную репутацию своим обслуживанием и отношением к больным. Здесь проходят лечение дети с очень серьезными заболеваниями, угрожающими жизни. Персонал клиники предлагает своим юным пациентам, их родным и друзьям уникальные впечатления, которые способствуют уменьшению страха и депрессии, связанных с интенсивной терапией. Слоганы больницы звучат так: «Дать детям максимально возможные шансы» и «Забота, ориентированная на семью, в среде, сфокусированной на ребенке»<sup>10</sup>.

Когда на Совет Окленда по здравоохранению была возложена гораздо более широкая ответственность за оказание самых качественных медицинских услуг по всему спектру здравоохранения, он построил новое здание, оснащенное самым современным оборудованием, и разместил в нем Starship и несколько других специализированных клиник. Данный процесс стандартизации предусматривал изменение названий больниц, в том числе и Starship. Как только стало известно, что Starship должна приобрести звучное название

Auckland City Hospital Children's Services, последовала быстрая, неожиданная и бурная реакция в масштабе всей страны. Разгорелись ожесточенные дебаты, в которых приняли участие бывшие пациенты, родители, медицинские работники и представители общественности. Все они категорически отвергали изменение названия и критиковали Совет Окленда по здравоохранению.

Лучше всего суть проблемы была изложена в письме, опубликованном в общенациональной новозеландской газете, которое помимо всего прочего содержало весьма убедительное объяснение, что такое бренд.

Уже на протяжении двух лет мы часто ездим в Окленд, где лечится от рака наша восьмилетняя дочь. Сознание того, что Холли лечится именно в Starship, имеет для нас огромную эмоциональную ценность. Название этой больницы воплощает в себе моменты надежды, страха, тревоги и печали, испытанные нами, другими детьми и их родными, которых мы там встречали.

Да, наша привязанность к этому названию носит эмоциональный характер... Но клиникой мирового класса Starship делают эмоциональные качества ее персонала, которые представляют для нас самую большую ценность: сострадание, терпение, любовь и самоотверженность. Слова мистера Брауна о том, что название детской больницы не имеет большого значения, непростительны для председателя окружного Совета по здравоохранению. Они свидетельствуют о непонимании сути характера и назначения этого заведения<sup>11</sup>.

### **Бренды — это названия, логотипы, убеждения и впечатления**

Совершенно очевидно, что любой бренд — это не просто название. Бренды заключают в себе ценности, убеждения, а также впечатления от сервиса, которые подкрепляют их, как в случае со Starship. Следовательно, сервис — это бренд в действии. Убежденность в том, что персонал Starship будет продолжать «доставлять» людям уникальный набор ценностей, укрепились в сознании тех, кто получил личный опыт в этой

больнице. В случае со Starship пациенты и их семьи, по всей видимости, опасались, что вместе с названием изменятся и ассоциирующиеся с брендом ощущения.

## История брендинга и опыт потребителей

Кто-то однажды сказал, что всю историю существования брендов можно уместить в трех простых фразах: «Это мое. Я лучше. Я такой» — другими словами, бренды как собственность, бренды как проявление снобизма и бренды как самовыражение<sup>12</sup>.

Слово «бренд» происходит из среднеанглийского языка и означает «пламя факела». Филип Росс из Business Specialties предлагает определение брендинга, под которым готовы подписаться и мы: «Брендинг, как мы понимаем его сегодня, представляет собой искусство внушения и передачи информации о ценностях и характере компании или организации через ассоциацию с ее логотипом. Психологи называют это символической ассоциацией и считают, что она имеет фундаментальное значение для процесса познания»<sup>13</sup>. Это определение не очень сильно расходится с довольно дерзкой формулировкой исследователей-консультантов Уэнди Гордон и Салли Форд-Хатчинсон, которые пишут: «Бренд — это метафора для сложной структуры ассоциаций, существующей в умах отдельных людей (клиентов/потребителей/пользователей), а не в головах служащих отдела маркетинга»<sup>14</sup>.

Брендинг практикуется с давних пор. Торговую марку можно обнаружить на подошве сандалии, датированной 200 годом до нашей эры<sup>15</sup>. На протяжении двух тысячелетий рыба и крест являются брендами христианства. Когда-то бренды применялись для клеймения заключенных. Фермеры наносили их на шкуры домашних животных, чтобы засвидетельствовать свое право собственности, что было особенно полезно во времена, когда большинство населения не умело читать.

Современные бренды, в том числе «Smirnoff», уходят корнями в XII век. В 1870 году Джордж Истман учредил

торговую марку «Kodak», хорошо знакомую всем, кто имеет хоть какое-то отношение к фотографии, а «General Electric», неизменно сильный бренд, был создан в 1896 году.

Отец рекламы Эрнест Элмо Калкинз (1868—1964) первым предположил, что продукты воплощают в себе человеческие идеалы<sup>16</sup>. Продукты, утверждал Калкинз, отражают устремления людей в отношении самих себя, своих семей и положения и обществе.

## Бренды и их связи с психологическими и социальными выгодами

По мере того как многие представители среднего класса начали накапливать богатства, они, по мнению Калкинза, все в меньшей степени интересовались функциональными преимуществами тех или иных продуктов. В значительной мере благодаря влиянию Калкинза реклама сфокусировалась на психологических и социальных выгодах использования и приобретения товаров и услуг. Рекламодатели связывали качества продуктов и характеристики обслуживания с ценностями, которые люди считали для себя важными. Это побудило эксперта в области средств массовой информации Маршалла Маклухана к следующему заявлению: «Когда-нибудь историки и археологи обнаружат, что рекламные объявления нашей эпохи являются самым подробным и точным отражением деятельности общества во всей ее полноте»<sup>17</sup>.

В конце 1920-х годов экономисты уделяли пристальное внимание экономическому потенциалу брендинга, находясь, главным образом, под впечатлением от системы управления брендом, принятой в Procter & Gamble. Эта компания рекламировала моющее средство «Oxydol» во время трансляции дневных радиосериалов, которые спонсировала. Их слушали сорок миллионов человек, и продажи Procter & Gamble резко взлетели вверх, что стало для компании настоящей золотой жилой. Другие производители мыла и моющих средств последовали ее примеру, и благодаря этому мы имеем сегодня «мыльные оперы».

Д. Робинсон, известный экономист 1930-х годов, подчеркивал экономическую ценность широко признанных брендов: «Различные бренды определенного изделия в действительности почти идентичны друг другу и могут продаваться под такими названиями и этикетками, которые будут побуждать богачей и снобов выделять себя из общей массы бедных покупателей»<sup>18</sup>.

## Брендинг помогает концентрировать внимание

Сегодня мы понимаем, что концепция брендинга — это не только расчет на снобизм, как полагал Робинсон. За последние восемь лет брендинг занял центральное место среди функций маркетинга. В наши дни многие люди, в том числе музыканты, актеры, шоумены и даже бизнесмены, рассматривают себя в качестве брендов, хотя всего несколько лет назад эта мысль вряд ли посетила бы их.

Если бренд использовать для описания людей или городов, его применение помогает фокусировать внимание на нескольких характеристиках. Лас-Вегас обычно описывают языком брендинга («Все, что здесь происходит, здесь и остается», «Самый развлекательный город мира», «Столица семейного развлечения» и даже «Город греха»), и другие города начинают следовать этому примеру. Брендинг как концепция навсегда изменил самовосприятие людей бизнеса и организаций. Общественный комментатор Лора Бартон отмечает: «То, чего мы ожидаем от жизни, гораздо масштабнее, ярче, смелее, чем может предоставить реальность»<sup>19</sup>.

И все же мы используем лишь малую часть потенциала, заложенного в концепции бренда. Брендинг развивается теми же темпами, что и рыночная экономика. Идею брендинга формируют сами эксперты по брендам, двое из которых с грустью отмечают: «В данной области много говорится, много утверждается, много делается, но все еще остается много непознанного»<sup>20</sup>.

## Брендинг как развивающаяся концепция

Поскольку в сфере брендинга происходят стремительные изменения, мы, полагая, что полностью понимаем взаимоотношения потребителей и брендов, должны быть готовы и иметь **в**лание к дальнейшему расширению и углублению нашего но'шания или смене выработанной точки зрения. Например, задайте себе вопрос: почему люди предпочитают один бренд другому, если продукты почти идентичны? Специалисты по маркетингу скажут вам, что потребители выбирают кока-колу, а не пепси (или наоборот) отнюдь не из-за особенностей ингредиентов этих напитков. Скорее, они принимают решение на подсознательном уровне, *послание какого бренда* — кока-колы или пепси-колы — подходит им больше, даже когда люди настаивают на том, что руководствуются исключительно вкусовыми впечатлениями.

На первый взгляд, все очень просто. Но как это происходит? Рори Морган, директор группы маркетинговых дисциплин при базирующейся в Лондоне WPP Group, различает три эмоциональных фактора: авторитет, индивидуальность и общественное одобрение, определяющие выбор напитка<sup>21</sup>.

Модель Моргана не входит в нашу книгу. Она относится к тем многим концепциям, которые используют сложные статистические методы, предназначенные для более глубокого понимания психологических параметров и побуждающих факторов восприятия брендов. Подобные модели, конечно, следует принимать в расчет, иначе мы рискуем не осознать полностью силу брендинга и упустить предлагаемые им возможности.

## У брендов собственное отношение

Некоторые эксперты по брендингу даже утверждают, будто следует принимать во внимание то, что бренды «думают» о потребителях. К примеру, что думают о вас «Rolex», шикарные часы? Это интересный вопрос, и ответ «Вы недостаточно

хороши для „Rolex"» не позволяет многим людям даже мечтать об их покупке. Логика состоит в том, что если между потребителями и брендами существуют настоящие взаимоотношения, то они должны иметь свое мнение друг о друге, даже если оба эти мнения принадлежат самому потребителю<sup>22</sup>.

Рассмотрим небольшую компанию, желающую воспользоваться услугами крупной консалтинговой фирмы. Владельцы небольшой компании могут так и не осмелиться позвонить в эту фирму, чтобы выяснить, захочет ли она иметь дело с «мелкой сошкой», не включенной журналом «Fortune» в список 100 крупнейших компаний. Наверняка эти опасения напрасны и консалтинговая фирма охотно откликнется на данную просьбу. Но чтобы подчеркнуть свой уровень, она обязательно перечислит своих самых крупных и известных клиентов. Тем самым фирма заявляет о бренде, или индивидуальности. А если она вдобавок использует «навороченную» телефонную систему, подчеркивающую финансовый успех, это только отпугнет мелкие семейные предприятия, нуждающиеся в консалтинговых услугах.

Если мы согласны с тем, что бренды имеют собственное отношение к своим клиентам, то организации должны подумать о том, как следует управлять такими отношениями. Например, сегментация клиентов (разделение клиентов на группы главным образом по объему сделок) порой создает отношение, которое выражается в поведении и формулируется следующим образом: «Мы не будем с вами особо церемониться, потому что вы — мелкий клиент». В сервисных компаниях сегментация проявляется, в значительной мере, в поведении служащих.

Авиакомпании должны быть очень осторожны в этом отношении. Обеспечивая первоклассное обслуживание только тем своим клиентам, кто чаще других летает их самолетами, они потеряют остальных. Нам приходится много путешествовать, и мы заметили, что когда пользуемся услугами не своих любимых авиакомпаний, к нам относятся как к людям менее ценным для компании. Естественно, никто не рекламирует себя подобным образом, но так ведут себя служащие. Это поведение, не соответствующее бренду.

Если когда-то брендинг рассматривался как односторонняя связь организации с клиентом, то сегодня он воспринимается как интерактивная двусторонняя коммуникация. Между прочим, именно в этом и заключается сервис, ориентированный на бренд. Сегодняшние бренды представляются скорее как комплекс идей, чем просто логотипы. Как таковые, они утратили свои жесткие юридические определения и превратились в почти человеческий способ общения предприятий с публикой. Частью такого общения является даже болтовня служащих<sup>23</sup>.

### Теряют ли бренды способность привлекать?

Некоторые утверждают, что сегодня потребители относятся к брендам с большим равнодушием, нежели прежде, и что тому имеются свидетельства, пусть и разрозненные. Так, согласно данным Carlson Marketing Group, между 2000 и 2001 годами лояльность к брендам в финансовом секторе снизилась на 25%. Особенно сильна эта тенденция в очень важной возрастной группе — у респондентов моложе тридцати пяти лет<sup>24</sup>. Солидная исследовательская организация PIMS сообщает, что в 2000 году четверо из десяти потребителей в Великобритании называли себя сторонниками приобретения товаров с брендами. К 2001 году таких осталось только трое из десяти<sup>25</sup>.

Журнал «Fortune» пишет о катаклизме в области брендов потребительских продуктов, сотрясающем рынок: «Представители розничной торговли, некогда скромные „разносчики" брендов, создаваемых и продвигаемых крупными, важными производителями, сейчас ведут себя, как настоящие профессионалы маркетинга»<sup>26</sup>. И частные марки торговых посредников действительно завоевывают свою долю рынка. Следует отметить, что в подобной ситуации одна категория брендов берет верх над другой. Происходит война брендов, в которой сами они отнюдь не проигрывают.

По всей вероятности, одна из причин снижения лояльности к брендам заключается в том, что брендинг обычно дифференцирует качество. Сегодня качество продуктов резко

повысилось. Даже изготавливаемые в Азии подделки, в принципе, неотличимы по качеству от знаменитых европейских брендов, которые они имитируют. Брайан Кардон из Cahners Business Information говорит: «Качество само по себе является товаром в глазах потребителей — его легко получить. Это плата за вход»<sup>27</sup>. Таким образом, если бренды не различаются между собой ничем, кроме качества, многие сегодняшние потребители едва ли сохраняют преданность им.

## Индивидуальность бренда

Уникальность бренда, подобная той, какой обладала больница Starship, порождает некие ожидания у потребителей, пользующихся ею, и сотрудников, обеспечивающих сервис «в бренде». Самыми мощными брендами, как правило, являются те, что несут в себе наиболее последовательные и ясные послания. Сильный отличительный признак фирменного знака, по мнению Марка Кингсбери из Research International, обеспечивает следующие выгоды: «Потребители знают, как „осуществить связь" с брендом, обладающим характером, понимая, что он отстаивает и чем не старается быть»<sup>28</sup>.

Бренд с характером не может угодить всем. Это очень важный момент. Успешный бренд привлекает не каждого. Скорее, он отражает конкретные выгоды или ощущения и впечатления, находящие отклик в сердцах и умах представителей определенного целевого сегмента потребительского рынка. Независимо от того, узок данный сегмент или широк, сильная индивидуальность бренда формируется вокруг уникального соответствия между «тем, что мы предлагаем», и потребностями, устремлениями и предпочтениями выбранной потребительской группы. После того как нюансы этого соответствия уяснены и бренд создан, в ходе мощной рекламной кампании при участии звезд политики и шоу-бизнеса и в процессе *обслуживания* начинается формирование отношений между брендом и клиентом.

Ощущения, связанные с индивидуальностью бренда, сначала не осознаются потребителем. По оценкам, примерно

95% восприятия бренда лежит в сфере иррационального<sup>29</sup>, и тем не менее эти чувства и суждения срабатывают очень быстро — гораздо быстрее сознательной оценки<sup>30</sup>. Профессор Гарвардского университета Джералд Залтман приводит невероятный пример из опыта одного производителя красок — товара широкого потребления. Было установлено, что агенты по закупкам соглашались платить надбавку к цене краски с брендом, когда продавцы связывали чувство собственного достоинства с престижностью продаж такого товара<sup>31</sup>. Залтман отмечает, что маркетологи обычно упускают из виду эмоциональные выгоды использования брендов, посвящая 90% своих исследований функциональным преимуществам продуктов или услуг<sup>32</sup>.

Эта моментальная мысленная, но не осознанная обработка подобных ощущений влияет в большинстве случаев на наш потребительский выбор. Это относится даже к развлечениям. Джулия Роберте стала самой высокооплачиваемой актрисой за последние двадцать лет в значительной мере потому, что любители кино знают: увидев любой из ее фильмов, они останутся довольны. Данное решение не нужно обдумывать, когда выбираешь, какой фильм смотреть.

Испытываемое ощущение может быть чувством уверенности: *Я сделал хороший выбор*. Возможно, это превосходство: *Я знаю, как делать хороший выбор. Я-то распознаю ценность или качество, когда увижу их*. Это может быть восхищение: *Я прекрасно провел время!* Или ощущение подлинной, высокой вечной ценности: *Меня очень тронул этот фильм*. Наконец, это может быть чувство облегчения: *Теперь я могу сказать всем, что тоже видел его!* Все варианты этих суждений присутствуют в умах потребителей, помогая им делать выбор, определять, кем они являются, и просто проводить время.

## Истории брендов

Истории брендов расширяют и углубляют концепцию бренда, поскольку содержат запоминающиеся примеры человеческих забот, чаяний и эмоций, а также указывают возможное бу-

дущее. В идеале они сочетают сущность прошедшего и устремленность в будущее. Рассказы о брендах не только воодушевляют клиентов, но и мотивируют и направляют служащих.

Хорошая история бренда рассказывает правду о предприятии — если не сегодняшнюю, то правду будущего, к которой оно стремится. Успешные бренды воплощают собой поучительные истории. Такой запоминающийся слоган бренда компании Nike, как «Просто сделай это», может стать началом легенды, но лишь началом. Если девиз и поведение персонала не совпадают, то в значительной мере сервис, обеспечиваемый организацией, будет рассматриваться как «вне бренда».

Важно, чтобы история фирменного знака отражала все то, что делает компания. Ведь клиенты в основном возвращаются, потому что верят: то, что они купили на прошлой неделе (продукты, впечатления, ощущения), имеется в наличии и сегодня. Истории брендов — это активы предприятия, так как они вызывают гордость и вдохновляют сотрудников, демонстрируя, что работать на уровне бренда можно.

Компания ARAMARK Harrison Lodging, бренд которой содержит обещание на всех уровнях уделять главное внимание клиенту, имеет несколько таких историй. Вот одна из них. Однажды в одном из конгресс-центров Harrison Lodging появился гость, выглядевший несколько удрученным. Когда служащая в приемной спросила его, в чем дело, посетитель, который только что прилетел из другого города, сказал, что забыл в салоне самолета старинный экземпляр книги Эдгара Алана По. Хуже того, он дочитал ее только до четвертой главы! На следующий день по собственной инициативе сотрудница отправилась в ближайший букинистический магазин, нашла нужную книгу, купила ее и положила на столик в гостиничном номере гостя — с закладкой на четвертой главе.

«Побочный продукт» такого подхода к сервису (когда персонал, вдохновленный историей бренда, не только стремится выполнить его обещания, но и обладает соответствующими полномочиями) заключается в том, что в большинстве случаев служащие, стремясь добиться превосходного качества обслуживания, находят в этом удовольствие и дальнейший стимул

к совершенствованию. Не меньшее удовольствие будут испытывать и клиенты. А бренд запомнится своим обещанием, как в случае с ARAMARK Harrison Lodging, где претворяется в жизнь девиз «Главное внимание — клиенту».

---

## «В бренде»

*Недавно мы слышали, как один докладчик рассказывал о своей странной привычке не пристегиваться ремнем во время взлета самолета. По его словам, большинство бортпроводников лишь робко намекали ему на необходимость пристегнуться. В отличие от них, в самолете Southwest Airlines (успешно применяющей бренд авиакомпании, пропагандирующей хорошее настроение и юмор) к нему подошел бортпроводник и сказал: «У-упс, вы только посмотрите! У вас лопнул ремень!».*

---

В этом заключается волшебство бренда Southwest Airlines — юмор и доброжелательность.

## Сильные бренды имеют экономический смысл

Ведущие торговые марки неизменно захватывают ббльшие доли рынка. Отчасти их абсолютные размеры способствуют росту компаний. Именно поэтому брендинг является сегодня столь популярной темой. Сильные бренды представляют большую ценность, приносят большую прибыль и, пробившись на верхушку рейтинга, как правило, остаются там. Все сводится к тому, чтобы «осчастливить» покупателя, предоставив ему возможность заплатить 100 с лишним долларов за белую хлопчатобумажную футболку с дорогим немецким брендом «Escada», нанесенным на нее крохотными искусственными бриллиантами, тогда как цена 14,95 доллара за точно такую же футболку, но без бренда, кажется бесстыдно завышенной.

Приведенные ниже статистические данные взяты из разных источников, и все они свидетельствуют о том, что сильные

бренды имеют экономический смысл. Клиенты платят более высокие цены и ассоциируют себя с брендами, которые они любят.

- Брендинг компании Harley-Davidson повлек за собой создание HOG (Harley Owners Group; Группа владельцев мотоциклов «Harley-Davidson»), клуба с 750 тысячами членов, многие из которых вытатуировали знак «HOG» на своих телах! Они платят ежегодный взнос 40 долларов, чтобы быть в курсе событий, связанных с фирмой<sup>33</sup>.
- Клиенты готовы платить на 19% больше за ведущий бренд по сравнению со слабым<sup>34</sup>.
- Соображения, связанные с брендом, на 18% определяют решение потребителя о покупке<sup>35</sup>.
- Как только потребители приобретают продукт или услугу, обладающую брендом, они становятся более восприимчивыми к его рекламе, что, в свою очередь, способствует росту продаж. Первая покупка имеет решающее значение для бренда<sup>36</sup>.

Сильные бренды оказывают влияние на биржевой курс акций и прибыльность.

- Сильные бренды повышают стоимость акции на 5–7% по сравнению со слабыми брендами<sup>37</sup>.
- Материальные активы типичной организации составляют сегодня всего 25% от ее стоимости, тогда как 30 лет назад, по свидетельству британского гуру брендинга Джона Мерфи, они составляли целых 80%. Правда, Мерфи соглашается с тем, что определение доли бренда в активах — «наука в целом весьма неточная».

В 1990-е годы активы бренда (патентные права, интеллектуальная собственность, авторские права и другие торговые знаки) оценивались в 75%<sup>38</sup>. В конце 1990-х годов балансовая стоимость компании Coca-Cola (бренд № 1 в мире) составляла менее 10% от общей стоимости компании. Другими словами, 90% стоимости Coca-Cola является

нематериальной, и львиная ее доля происходит от самого бренда<sup>39</sup>.

- Инвесторы также уделяют все большее внимание стратегиям, основывающимся на нематериальных, или неосознанных, ценностях, таких как бренд и преданность клиентов. Результаты исследований, осуществленных в 1990-х годах Brand Finance, ведущим независимым агентством по оценке брендов, показали, что значение, придаваемое им, возрастает с каждым годом. Свыше 70% инвесторов требуют от компаний предоставления большего объема информации, касающейся силы и ценности их брендов<sup>40</sup>.

Сильные бренды имеют более преданных потребителей и работников.

- Компании, добившиеся показателя лояльности клиентов выше среднего, имеют коэффициент «цена/прибыль» вдвое выше, чем у конкурентов<sup>41</sup>. Возможно, именно по этой причине тема лояльности находится в центре внимания руководителей высшего звена<sup>42</sup>.
- Больше число сотрудников остаются в компании, если она поддерживает свой бренд внутри и такая политика влияет на нормы прибыли. Фредерик Райхельд выяснил, что предприятия быстрого питания с низкой текучестью кадров (средний показатель в этой отрасли составляет 100%!) имеют нормы прибыли на 50% выше, чем с текучестью кадров 150%<sup>43</sup>.
- «Сильным брендам легче трансформировать усилия по осуществлению продаж в успешные продажи» — этот вывод подкреплен результатами исследования в области институционального восприятия бренда и эффективности маркетинга. Для финансовых менеджеров, являющихся представителями финансовых учреждений, обладающих брендом, это означает превращение потенциальных клиентов в реальных<sup>44</sup>.
- Даже хотя некоторые «мелкие магазинные» бренды (in-store brands) активно отнимают долю рынка у крупных нацио-

нальных брендов, одно исследование за другим выявляет следующее: потребители больше доверяют маркированным ходовым товарам повседневного спроса, нежели фирменным частным магазинам. Так, установлено, что покупатели на 50% охотнее покупают известные бренды кормов для домашних животных, чем корма под брендами частных магазинов<sup>45</sup>.

- Бренд № 1 в своей категории вызывает значительно больше доверия, чем второй, третий и более слабые. Потребители также уверены в том, что ведущий бренд независимо от того, относится он к товарам или сервису, больше заботится о своих клиентах, отстаивает семейные ценности и производит экологически безопасные продукты<sup>46</sup>.
- Лидеры среди брендов могут похвастаться непропорционально высоким предпочтением к себе и большей преданностью потребителей по сравнению с более слабыми фирменными знаками. Например, бренд, вдвое больше узнаваемый покупателями, обычно в три-четыре раза чаще предпочитают и любят<sup>47</sup>.

Если этим статистическим данным, или хотя бы их части, можно доверять и специалисты подтвердят надежность исследований, то всестороннее развитие бренда является стратегической движущей силой, которую организации не могут игнорировать. Короче говоря, усиление бренда в сочетании с соответствующим сервисом — прекрасное бизнес-решение.

### Исследование брендов:

#### Apple Computer требует для себя определенного пространства

Джанелл стоит горой за свой компьютерный бренд «Macintosh». Было бы точнее сказать — за свои «Apples», так как у нее несколько компьютеров. Отличаются ли продукты Macintosh более высоким качеством по сравнению с остальными компьютерными брендами? На самом деле Джанелл не знает ответа на данный вопрос, хотя в соответствии с основным

посланием Apple это «великолепные компьютеры». Разумеется, в плане завоевания рынка дела бренда «Macintosh» идут далеко не блестяще. И все же в исследовании, проведенном компанией Interbrand, «Apple» называют вторым наиболее влиятельным в мире брендом после «Google», чрезвычайно популярной поисковой программы интернета<sup>48</sup>.

Судя по всему, едва ли подлежит сомнению, что если бы компания Apple не создала столь сильного бренда, она просто не существовала бы: рынок персональных компьютеров съел бы ее на завтрак. Однако Apple не сдает свои позиции. Многие ее прежние конкуренты, такие как Osborn, Каурго, Commodore и Atari, канули в Лету.

Вот что пишет обозреватель Марк Морфорд о последних продуктах Apple:

В Apple действительно заботятся о дизайне, что необычно. Это редкость. Поэтому сотрудники компании время от времени заслуживают самого настоящего поклонения. В самом деле, они тратят время, энергию и труд на создание продуктов, которые большинство пользователей проигнорируют. Зачем им нужно вкладывать в программы первый опыт знакомства, уточненную музыку, великолепную графику, которые нигде не будут использованы, — вопрос риторический.

В этом-то все и дело. Для сотрудников Apple первостепенное значение имеют детали, нюансы, текстура, понимание ощущений пользователей: что вызывает у них улыбку, что делает их опыт ценным, позитивным и насыщенным эмоциями в противоположность необходимой, скучной и неприятной практике<sup>49</sup>.

Когда на рынке появился первый продукт Macintosh, бренд продукта был определен как «компьютеры для всех остальных». Люди говорили: когда вы приносите «Macintosh» домой, это оказывается не свиданием на одну ночь, а длительным романом. По словам Джонатана Айва, дизайнера последней линии продуктов Macintosh, «люди улыбаются, когда видят IMAC». Apple вошла в историю брендинга своим рекламным роликом «Super Bowl» 1984 года, в котором женщина-спортсменка освобождает пользователей от оков IBM, метая кувалду в изоб-

ражение торговой марки «Big Blue». Apple заплатила за то, чтобы показать эту длинную рекламу всего лишь раз. Тем не менее ее влияние ощущается и сегодня. Ролик задал тон деятельности компании, который сохраняется до сих пор<sup>50</sup>.

Большинство приверженцев бренда «Macintosh» проявляют особые чувства, настоящую страсть, неведомые пользователям других компьютерных марок. Профессор Джералд Залтман из школы бизнеса при Гарвардском университете объяснил это явление следующим образом: «Потребительские предпочтения и мотивация в гораздо меньшей степени подвержены влиянию функциональных характеристик товаров и услуг, нежели воздействию подсознательных сенсорных и эмоциональных элементов, формирующихся общим опытом»<sup>51</sup>. А Apple как раз обеспечивала впечатляющий опыт на протяжении десятилетий.

Люди, преданные бренду «Macintosh», отмечают и ценят то, что и другие пользователи Apple, испытывают те же чувства. Они объединены в неформальный клуб, куда не нужно вступать, чтобы стать его членом<sup>52</sup>. Они любят, когда во время проведения какого-либо мероприятия, при скоплении публики, задается вопрос: «Кто из присутствующих является пользователем „Macintosh“?». Тогда они чуть ли не выпрыгивают из своих кресел, поднимая руки. Им обычно бывает чрезвычайно лестно, когда кто-нибудь замечает изображение надкушенного яблока на крышке ноутбука. Члены клуба «Apple» были счастливы, когда корпорация начала предпринимать меры по преодолению кризиса, в котором оказалась. На протяжении определенного периода времени многие преданные пользователи «Apple», наслаждавшиеся своим статусом меньшинства, втайне опасались, что их любимые продукты этой компании исчезнут с рынка.

Генеральному директору Apple Стиву Джобсу удалось передать мятежный дух, царящий вокруг бренда компании. Он спасал свое детище, одетый буквально в синие джинсы и черную водолазку. Во многих отношениях Джобе сам является брендом Apple. Вне сомнения, он олицетворяет ее, а это способствует укреплению незаурядного имиджа компании.

Такое позиционирование представляется стратегическим, поскольку Apple расширила свой бренд за счет «iPods» и других продуктов.

## Проблема каналов сбыта

Как и в случае Harley-Davidson, отношения между пользователями и компанией Apple строятся в полном соответствии с обещаниями бренда. Большинство из них говорят о своих компьютерах этой марки только в превосходных степенях. Тем не менее, когда клиенты входят в контакт с представителями (продавцами или провайдерами услуг) подобных сильных брендов, ситуация может существенно усложниться.

Некоторые дистрибьюторы Apple не обладают знаниями о продуктах компании, необходимыми для того, чтобы продавать их. Например, Fry's Electronics, американский гигант в сфере розничной торговли высокотехнологичным оборудованием, имеет в наличии весь ассортимент продуктов Apple. Однако служащие Fry's в отличие от сотрудников Apple не проявляют особого энтузиазма по поводу этого оборудования. Недавно Джанелл направили к одному представителю Fry's Electronics, которого охарактеризовали как знатока продуктов Apple только потому, что у него когда-то имелась старая модель «Macintosh».

К представителям сервисных служб тоже много вопросов, но если бы корпорация Apple в полной мере использовала преимущество обещания своего бренда («великолепные компьютеры»), то каждый, кто выступал от имени компании, постоянно демонстрировал бы тот же самый стиль, энтузиазм и дружеское расположение к пользователям. В конце концов, если клиенты испытывают теплые чувства к продуктам Macintosh, то почему бы тем, кто их продает и осуществляет послепродажное обслуживание, не испытывать те же эмоции?

Мы беседовали с директором по маркетингу крупной компании, производящей высокотехнологичное оборудование, которая продает значительную часть своих продуктов через каналы сбыта. На наш вопрос, как компания ухитряется

управлять своим брендом через сеть дистрибьюторов, последовал весьма легкомысленный ответ: «Мы не считаем клиентов наших дилеров своими клиентами». По нашему мнению, это большая ошибка, поскольку компания не использует возможности своего бренда.

Профессор Залтман предостерегает от опасности такого подхода, говоря о силе аккумулированной общественной памяти и взаимодействия потребителей, независимо от того, каков их опыт в отношении продукта или услуги:

Люди, которые управляют отношениями с потребителями, должны уяснить себе, как те хранят и восстанавливают в памяти воспоминания о каждом случае взаимодействия с фирмой. Это взаимодействие может быть непосредственным (когда клиенты имеют дело с менеджером) или косвенным, осуществляющимся в ходе устного общения с другими. И каждая новая встреча изменяет впечатление о предыдущей — зачастую довольно незначительно, но иногда весьма серьезно. Таким образом, любой контакт с клиентом способен создать бренд или разрушить его<sup>55</sup>.

Большинство людей, покупающих соль компании Morton Salt, никогда не встречались с ее представителями. И вряд ли подолгу обсуждают данный продукт со своими соседями. Рьяные поклонники диетической кока-колы, вероятнее всего, в своих контактах с компанией Coca-Cola не продвинулись дальше посещения Музея кока-колы (Coke Museum) либо знакомства с посвященной корпорации книгой или газетной статьей. С высокотехнологичными продуктами дело обстоит иначе. Люди обсуждают свои компьютеры, программное обеспечение и бесплатные (или платные) линии поддержки, представляют высокотехнологичные бренды точно так же, как элементы стиля и функциональности продуктов.

После появления на рынке «OSX», новой операционной системы Apple, наш личный опыт с телефонной линией поддержки данной компании показывает, что в целом она соответствует обещаниям бренда. Техники Apple говорят о новых продуктах с большой любовью: «О, у вас новейший „G4“.

Я отдал бы что угодно, чтобы иметь такой». Один техник на все лады расхваливал «начинку» нового «G5». После приобретения нового 17-дюймового компьютера «Apple Powerbook», когда Джанелл беседовала с техническим представителем компании, тот вдруг запел: «Happy Days Are Here Again» («Снова наступили счастливые деньки») — замечательное укрепление бренда! В мире, где господствуют персональные компьютеры, выживание Apple — это подлинное чудо, свидетельствующее о могуществе тщательно разработанного бренда.

## Глава 2

# Традиционного обслуживания теперь недостаточно

Несколько лет назад Джанелл увидела по телевидению рекламу нового продукта Почтовой службы США (Postal Service) — услуги, названной «International Priority Mail» («Международная экспресс-доставка»). Это было подражание чрезвычайно популярному внутреннему продукту «Priority Mail», созданному почтовой службой, призванное составить конкуренцию UPS и Federal Express с их более высокими ценами.

Реклама выглядела весьма впечатляюще: в новом, безупречно чистом помещении почтового отделения клиент быстрым шагом подходит к окошку, за которым находится очаровательная приветливо улыбающаяся блондинка. На ее плече сидит плешивый американский орел с королевской осанкой. Сверкая ослепительно белыми зубами, девушка-служащая берет у клиента пакет и вкладывает его в клюв орла, который тут же стремительно улетает прочь. На фоне патриотической музыки величественно реет флаг США. Таким, во всяком случае, этот ролик запомнился Джанелл.

Реклама произвела на Джанелл очень сильное впечатление. Более того, она была готова вручить свое следующее между-

народное письмо этому орлу при условии, что международная программа «International Priority Mail» функционирует так же хорошо, как и внутренняя «Priority Mail».

Двумя днями позже Джанелл приехала в свое местное почтовое отделение, чтобы отправить международное письмо. Помещение не очень напоминало то, что изображалось в рекламе, а женщина за окошком (без орла на плече!) была не совсем похожа на светловолосую молодую красавицу. Джанелл, разумеется, понимала, что в рекламе должны фигурировать красивые лица, а главное послание данного ролика состояло в том, что цены услуг почтового отделения весьма умеренны и, следовательно, оно представляет собой логичную альтернативу UPS и Federal Express.

После долгого стояния в очереди Джанелл, наконец, подошла к окошку и сказала, улыбнувшись: «Я хочу попробовать вашу новую услугу „International Priority Mail"». Служащая, внимательно изучив свои ногти, взглянула на Джанелл и объявила: «Это недешево».

Организации тратят миллионы, рассказывая миру о том, какое впечатление об их брендах должны получить потребители, и после этого один человек, произнеся всего два слова, способен разрушить эту иллюзию. Можно было бы сказать, что Джанелл получила в почтовом отделении хорошее традиционное обслуживание. По крайней мере, возможна такая версия: служащая предупреждала о том, что существуют более дешевые способы отправления письма. Этот тип информации представляет ценность для клиентов, но одно нам известно доподлинно: слова «это недешево» моментально подрывают позиции нового продукта Почтовой службы США как сравнительно дешевой альтернативы. Можно смело сказать, что Почтовая служба сделала очень мало или не сделала ничего, для того чтобы подготовить свой многотысячный персонал к сервису, ориентированному на бренд и предназначенному для толп клиентов, желающих испытать ее новый продукт.

## Бренды привлекают клиентов, а сервис, ориентированный на бренд, побуждает их возвращаться

Могущество сильного бренда заключается в том, что он мотивирует потребителей к проявлению позитивной реакции или определенному действию. Телевизионный рекламный ролик Почтовой службы США, посвященный «International Priority Mail», побудил Джанелл сделать и то и другое. Поэтому она пришла в почтовое отделение, чтобы воспользоваться новым продуктом. Это — положительный конечный результат успешных маркетинговых усилий. В самом деле, некоторые специалисты по маркетингу исходят из предпосылки, что восприятие равносильно реальности и что хорошо разработанные обещания брендов служат основой для столь сильного и неотразимого рекламного имиджа, что на сервис «вне бренда» можно не обращать внимания.

Мы видели множество примеров, когда компании отчетливо и вполне осмысленно обещали то, что они были не в состоянии выполнить в ближайшем будущем. Убежденность в своей способности завоевать рыночное пространство только за счет разработки легко воспринимаемых образов получила распространение среди предприятий некоторых отраслей экономики, особенно в быстро прогрессирующем технологическом секторе. Судя по всему, многие высокотехнологичные компании взяли на вооружение стратегию привлечения потребителей с помощью рекламных преувеличений и необоснованных посулов. Они надеются, что клиенты сохранят им верность после первой покупки, независимо от того, насколько их заманчивые обещания расходятся с реальностью. Как кто-то язвительно заметил, «Microsoft протестировал бета-частицами все население планеты!». К сожалению, поскольку слишком многие гигантские корпорации делают это, публика вынуждена терпеть.

Мы согласны с тем, что обещание сильного бренда способно влиять на воспоминания потребителей об их впечатлениях от продукта или сервиса. Тем не менее этот хорошо задоку-

ментированный рекламный плацебо-эффект легко сводится на нет негативной практикой обслуживания. Внедрение новых продуктов требует очень тонкого и деликатного управления, иначе доверие клиентов к бренду может оказаться серьезно подорванным и они начнут строго следовать рекомендации: «Покупатель, будь осторожен!». Подобные маркетинговые катастрофы также порождают циничное и безответственное поведение сотрудников.

Представители автомобильной промышленности приложили немало усилий, чтобы найти дилеров, способных обеспечить клиентам опыт, который был им обещан чрезвычайно заманчивой рекламой. Приобретение автомобиля должно сопровождаться массой положительных эмоций, ибо это значимое событие в жизни каждого человека. Однако для многих оно превращается в весьма болезненный процесс. Например, многие женщины никогда не покупают машины как раз из-за того, как с ними обращаются продавцы.

Компания Saturn достигла немалых успехов в попытках создания бренда автомобильной фирмы, которая предлагает совершенно иные ощущения от процесса покупки. Сначала ее руководители определили, какой сегмент потребительского рынка они хотят привлечь, затем разработали имидж бренда и провели рекламную кампанию в поддержку его послания и наконец подкрепили необычное обещание на практике.

Одно из обязательств Saturn звучит так: «Без препирательств». Для компании это означает, что вам не придется торговаться и выяснять, не заплатил ли кто-нибудь, купивший автомобиль двумя часами ранее, меньше вас, поспорив с дилером о цене. Вот как Saturn представляет обещание своего бренда на сайте в интернете:

Осуществление продаж под лозунгом «Без препирательств, без споров» имеет целью не революцию, а решение проблемы. Нам точно так же, как и вам, нужна определенность, и поэтому мы откровенны и честны со своими клиентами. Мы решили, что это неплохая идея и что если найдутся люди, подобные нам, успех обеспечен. Как выяснилось, мы были правы. Результаты проводимых на протяжении ряда

лет исследований свидетельствуют о том, что Saturn высоко котируется среди покупателей в плане удовлетворительности сервиса.

Весьма здравый подход со стороны Saturn! Институт Гэлла-па (Gallup Organization), проводящий опросы общественного мнения, сообщает, что клиенты покупают свой следующий автомобиль в 10—15 раз чаще у дилера, который, по их мнению, отличается от «всех остальных дилеров»<sup>1</sup>. Даже когда приобретение машины представляет собой позитивный, но традиционный опыт, не отличимый от практики, обеспечиваемой другими дилерами, это мало способствует усилению имиджа бренда. «Отличная от других» практика, как в рассмотренном случае с политикой продаж, гарантирующей отсутствие споров, укрепляет бренд, особенно когда эта политика осуществляется таким образом, что покупатели могут рассчитывать на нее как на часть своих впечатлений от сервиса.

### Суть проблемы: выполнение обещаний брендов через впечатления от сервиса

Большинство успешных брендов, которые в основном относятся к продуктам, подлежат жесткому управлению. С помощью точных руководств маркетологи имеют возможность сравнительно легко управлять потребительскими брендами, такими как «Coca-Cola», зубная паста «Colgate» и аспирин «Bayer». Тем не менее одно дело — добиться того, чтобы бутылка или банка кока-колы попала в руки потребителя, и совсем другое — предсказать, что произойдет, когда клиенты и провайдеры услуг вступят в непосредственный или косвенный контакт.

Классический пример являет собой Morton Salt, олицетворение ходового товара. Бренд компании обладает сильным характером, взывающим к традициям, качеству, добродетели и предусматривающим минимальное взаимодействие в процессе обслуживания. Соль — это всего-навсего соль. Однако

американские потребители покупают ее в значительно больших количествах у Morton Salt, нежели у других, потому что доверяют характеру данного бренда. Соль — хрестоматийный пример товара широкого потребления. В этом быстро меняющемся мире даже бренды, представляющие ширпотреб, могут обеспечивать преемственность на протяжении жизни поколений потребителей<sup>2</sup>.

Большинство американцев с детства знакомы с изображением маленькой девочки с зонтиком и сыплющейся соли (Morton Salt была основана в 1848 году). Бренды способны и такой степени ассоциироваться с событиями и людьми, например с порой детства и образом матери, что мы в состоянии буквально чувствовать дух другого человека каждый раз, когда вступаем в контакт с брендом<sup>3</sup>.

Многие покупатели никогда не имеют проблем с продуктом компании Morton Salt и не испытывают необходимости встречаться с ее представителями, которые могли бы подвергнуть сомнению практику контакта покупателей с брендом. Посетители бакалейных магазинов ценят, что им не приходится ломать голову над тем, какую марку соли следует выбрать, пусть даже эти марки, в принципе, ничем не отличаются друг от друга. Когда клиенты принимают решение о покупке соли после долгого рабочего дня, им не нужно напрягать утомленные мозги. В этом мире выбора, кажущегося безграничным, потребители очень довольны данным обстоятельством. И они готовы платить чуть больше за соль «Morton», чтобы испытывать чувство душевного комфорта, уверенности и эмоциональной связи со своим прошлым, витающим в кухонных шкафах.

Когда люди сталкиваются с брендами в сфере сервиса, гарантировать оправдание их надежд, созданных рекламой, гораздо сложнее. Динамизм, насыщенность и уникальность человеческих контактов в процессе обслуживания приводят к тому, что контроль за ними превращается в нечто неуловимое и затруднительное. Это главная проблема для компаний, которые производят продукты, требующие дополнительного сервиса (программное обеспечение, автомобилестроение,

телекоммуникации, гостиничный бизнес, авиакомпания), а также компаний, чьи продукты поставляются исключительно через посредство людей (бухгалтерский учет, медицинские и юридические услуги, издательские компании).

Вы можете усилить идею бренда фотографиями, языком, моделями поведения — всем, что вызывает эмоции. Человеческое поведение — основное средство подкрепления позиций бренда в сфере сервиса. Мы можем легко недооценить воздействие брендов, обещания которых выполняют «группы людей, объединившихся ради общего дела, и именно они создают ценность», как заявил эксперт по брендам Николас Инд<sup>4</sup>.

Очень трудно предсказать или проконтролировать возникающее в процессе обслуживания взаимодействие между сотрудниками фирмы и клиентами. Род Орам, ведущий новозеландский аналитик по вопросам бизнеса, в беседе с нами на эту тему отметил: «Спроектировать и изготовить совершенный продукт в контролируемой среде производственного предприятия сравнительно просто, гораздо сложнее обеспечить совершенство сервиса в этой невероятно хаотичной и непредсказуемой сфере».

Каким образом компания может оправдать ожидания, вызываемые четко сформулированным предложением бренда, в такой очень личной и индивидуализированной сфере, как сервис? Вот суть этой чрезвычайно серьезной проблемы. Она вновь вызывает в памяти красноклювых африканских воробьев, летающих гигантскими стаями, в которых наряду с организованным поведением сохраняется индивидуальность движения каждой особи.

## **Взгляд на сервис сквозь увеличительное стекло: вот так вы и работаете!**

Если перед вашей организацией установить увеличительное стекло, выявляющее сервис, ориентированный на бренд, то сотрудникам будет гораздо легче оценить, соответствует их поведение бренду или нет. Сравните это с подходом, исполь-

зуемым в традиционном обслуживании, когда работники рассматривают клиентов только с точки зрения удовлетворенности продуктом или услугой. В этом случае стандарт выражается формулой: «Хорош или плох мой сервис?». Увеличительное стекло, с помощью которого ваш персонал оценивает собственную работу, определяет его поведение.

Увеличительное стекло, выявляющее потребительскую удовлетворенность, порождает поведение, тяготеющее к заурядности, то есть к все тому же традиционному стандарту, что и у конкурентов, при полной убежденности в достаточной качественности такого подхода. Если рассматривать сервис сквозь увеличительное стекло соответствия бренду, то умножается уникальность бренда. Теперь служащие задаются такими вопросами: «Создал ли я у моих клиентов впечатления, соответствующие бренду?», «Укрепил ли я наш бренд?», «Выполнил ли я обещание нашего бренда?». За этими вопросами скрывается самый главный: «Воспитываю ли я в своих целевых клиентах преданность нашему бренду?».

---

## **«Вне бренда»**

*Подписчик «Best of Active Learning» (базирующегося в Сингапуре электронного информационного бюллетеня Рона Кауфмана, который доступен 35 тысячам человек) написал о своих впечатлениях от одной круизной компании. Она преподнесла себя как обеспечивающую эксклюзивность обслуживания и персонализированный подход, что, по его мнению, не вполне соответствовало реальности. Вот каковы впечатления клиента.*

*Компания всеми силами старалась сделать отдых уникальным для каждого пассажира. До начала круиза ее служащие обзвонили всех клиентов, выясняя предпочтения, пожелания, надежды (и опасения, если таковые имеются), связанные с предстоящим путешествием.*

*Весь состав экипажа приложил максимум усилий, чтобы запомнить имя каждого пассажира. Старательно записанная информация о личных предпочтениях ежедневно использовалась для повышения уровня индивидуальности обслуживания.*

*Утром последнего дня путешествия под дверь каждой каюты была подсунута анкета для отзывов и предложений. Первые три вопроса выглядели следующим образом:*

*Ваше имя \_\_\_\_\_*

*Номер вашей каюты \_\_\_\_\_*

*Дата \_\_\_\_\_*

*В течение всего плавания компания, чей бренд провозглашал персонализированный уникальный сервис, обеспечивала безупречное индивидуальное обслуживание. И вот в конце круиза «стандартная форма» напоминает гостям о том, что для компании они просто анонимные респонденты<sup>5</sup>.*

Описанная ситуация, как и многие другие примеры практики сервиса, представляет собой яркую иллюстрацию несоответствия бренду. Просьба написать свое имя в анкете — это отнюдь не признак плохого обслуживания. Некоторые даже предпочитают, чтобы их отзывы оставались анонимными. Однако если такая просьба исходит от круизной компании, которая делает ставку на исключительно персонализированное обслуживание, — это сервис «вне бренда».

Почти все пассажиры, по всей вероятности, даже не заметили данного несоответствия. Тем не менее в один из последних, наиболее памятных моментов общения с клиентами круизная компания упустила верный шанс усилить свой бренд<sup>6</sup>. Да, речь идет о замечательной, выдающейся круизной компании, персонал которой, однажды заметив, что на вашей тарелке из-под орехового десерта остались кешью, в следующий раз подают вам его без единого орешка. И разумеется, нашелся единственный пассажир, который, заметив несоответствие, связанное с анкетой, и ощутив разрушение бренда, счел необходимым написать электронное письмо в информационный бюллетень с огромным числом читателей.

На основании результатов многочисленных исследований мы поняли, что одной лишь удовлетворенности недостаточно для формирования чувства преданности у потребителей, поскольку она представляет собой плохое увеличительное стекло

для оценки сервиса. Итоги проведенного недавно опроса свидетельствуют о том, что наиболее распространенное определение, используемое потребителями для описания получаемого ими сервиса, — «удовлетворительное»<sup>7</sup>. Профессор Майкл Эдвардсон из университета Нового Южного Уэльса, участвовавший в этом опросе, заявляет, что слово «удовлетворенность» лишено смысла, поскольку даже недовольные говорят, будто они удовлетворены. Эдвардсон приходит к выводу: когда клиент заявляет, что он удовлетворен, это означает — ничего значительного не произошло. Согласно его мнению, мы сами «научили» людей говорить, будто они удовлетворены при заполнении бланков опросов<sup>8</sup>.

### **«Моменты истины» обслуживания с точки зрения брендинга**

После выхода книги «Moments of Truth» («Моменты истины») Яна Карлзона, бывшего главы Scandinavian Airlines, это словосочетание прочно вошло в обиход работников сферы сервиса<sup>9</sup>. Оно означает те решающие моменты, когда клиенты оценивают продукты и услуги и произносят: «Это хорошо» или «Это мне не нравится». В таких отраслях, как гостиничный бизнес, где осуществляются сложнейшие взаимодействия с потребителями услуг, ежедневно могут возникать тысячи моментов истины.

Этот термин настолько интегрировался в язык сервиса, что многие даже не знают, что он обязан своим происхождением корриде. Так называют кульминационный момент, когда матадор, глядя в глаза разъяренного быка, вдруг понимает, сумеет ли он победить животное или сам окажется побежденным. Матадоры готовятся к моментам истины в ходе долгих тренировок и точно знают, что нужно делать. Они редко проигрывают, редко получают раны, хотя бой с быком — дело весьма и весьма опасное. Матадоры ясно осознают сущность своих моментов истины, в деталях представляя себе, что может случиться, и действуют точно в соответствии с этими представлениями, иначе им не бывать матадорами.

К сожалению, слишком многие организации просто выводят своих служащих на «ринг» обслуживания, не удосужившись хотя бы немного обучить их тому, как соответствовать бренду. В лучшем случае их обучают приемам традиционного обслуживания — проводят «тренинг улыбки», как это называют многие. В большинстве организаций полагают, будто те, кто взаимодействует с клиентами, априори знакомы с базовыми навыками человеческого общения и благодаря этому интуитивно выберут подходящую модель поведения. Если ваша цель — просто хорошее традиционное обслуживание, так оно и будет, но выбрать подходящую модель поведения, соответствующую бренду, невозможно без хотя бы элементарных знаний в этой области. Поскольку зачастую служащие не имеют представления о том, что из себя представляет послание бренда, они — не по своей вине — просто не располагают достаточной информацией, чтобы иметь возможность выполнить его обещания.

И кто, по вашему мнению, замечает это? Как вы думаете, кто переживает этот не соответствующий бренду момент истины? Кевин Роберте, генеральный директор Worldwide of Saatchi & Saatchi, рекламного агентства с сильным брендом, говорит о двух моментах истины: когда потребители выбирают и когда они используют <sup>10</sup>. Если маркетинг обещает потребителям что-то конкретное, организация должна не меньше заботиться о том, что происходит в процессе сервиса, чем о том, что потребители видят по утрам на экранах телевизоров, когда смотрят рекламу.

## ВНЕ БРЕНДА

---

*Дэйв Патнер, владелец компаний Dave's Soda и Pet City в штате Массачусетс, увидел рекламу компании Tweeter, в которой подчеркивалось, что ее служащие — это «лодка, нагруженная знаниями». Ему понадобился плеер для мини-дисков, и он отправился в магазин «Tweeter HiFi Buys», решил воспользоваться преимуществом, которое сулили «глубочайшие знания». «Привет, я хотел бы купить плеер для мини-дисков с аксессуарами, если кто-нибудь сможет*

*показать мне, как им пользоваться». Продавец сказал ему: «Я сам этого не умею, но говорят, что они очень просты в обращении». На что Дэйв ответил: «По всей видимости, ваша лодка, нагруженная знаниями, перевернулась».*

*Если вы зайдете на сайт Tweeter, то увидите множество вдохновенных заявлений об интеллигентности и компетентности ее сотрудников. («Опытные продавцы. Наши продавцы — преданные делу профессионалы, хорошо обученные эксперты по оборудованию, которые объясняются понятным языком и помогают принимать правильные решения».) Графический образ сайта — «Мы любим эти вещи!» — говорит о глубоких познаниях персонала в продуктах, которыми торгует Tweeter. Вот этих знаний, судя по всему, продавец, встретившийся Дэйву Патнеру, и не имел в своей «лодке».*

---

Моменты истины особенно важны для новых клиентов. Покупатель, побывавший в магазине компании Tweeter несколько раз, мог бы извинить одного из продавцов, явно находившегося за пределами «лодки знаний». Однако человека, впервые здесь оказавшегося, подобный опыт, противоречащий ожиданиям, сформированным маркетингом бренда, способен навсегда отвести от услуг компании <sup>11</sup>.

## Наращение недовольства клиентов

Неудовлетворенность клиентов обслуживанием становится все более заметной. Недовольство отражается не только в результатах многочисленных опросов, проводимых как в национальных масштабах, так и отдельными организациями. Ропот потребителей звучит в интернете на сайтах, посвященных нападкам на различные бренды.

Хотя топ-менеджеры компаний прилагают немалые усилия, направленные на совершенствование сервиса и укрепление брендов, со всех сторон раздаются голоса, заявляющие, что сервис просто ужасен, что он становится все хуже и хуже и что его стандарты резко снизились. Некоторые даже утверждают,

что представители нынешнего поколения молодежи, готовящегося выйти на рынок труда, не имеют понятия о манерах и базовых компонентах сервиса.

И сегодня, в эпоху интернета и круглосуточных телеканалов, передающих новости, известие об одном-единственном негативном инциденте может быстро получить широкое распространение, а это часто причиняет непоправимый ущерб репутации и бренду компании. Вероятно, лучшим примером тому является случай с владельцем британской сети ювелирных магазинов Джералдом Ратнером. Он всегда славился несдержанностью, но слова, произнесенные им во время выступления в Институте директоров (Institute of Directors) в 1991 году, пустили ко дну корабль его бренда. Ратнер назвал ювелирные изделия, продававшиеся в магазинах H. Samuels и Ernst Jones, принадлежавших Ratner Group, «полным дерьмом», о чем наверняка пожалел в тот же момент. Стоимость акций Ratner Group упала на 96%, и всего за один год огромные прибыли сменились не менее впечатляющими убытками. Бренд, в который Ратнер вкладывал усилия и средства на протяжении длительного периода времени, оказался разрушенным, и в конце концов он был вынужден уйти из бизнеса. Давление со стороны прессы было настолько сильным, что группа изменила название на «Signet» и с нуля начала процесс создания нового бренда<sup>12</sup>.

Претензии, распространяющиеся в интернете со скоростью вируса, могут серьезно вредить брендам. Недавно один клиент, недовольный компанией Doubletree Hotels, создал привлекательное информационное сообщение «The PowerPoint», которое широко циркулировало по электронной почте в качестве приложения к письму и в настоящее время постоянно присутствует в интернете<sup>13</sup>. Этому клиенту, приехавшему в отель поздно ночью, отказали в номере, который ему гарантировала его кредитная карта, то есть служащие не выполнили обещание слогана Doubletree Hotels «Расслабьтесь, вы среди друзей». Данный эпизод служит наглядной иллюстрацией того, как поведение одного сотрудника и последующая реакция одного клиента способны разрушить бренд.

Одна из главных причин «пробуксовки» брендов, на наш взгляд, очень проста, но ее обычно упускают из виду, торопясь как можно быстрее создать сильный бренд. Многие агентства по брендингу и компании, для которых разрабатываются бренды, настолько сосредоточены на физическом продукте и формулировке обещания бренда данного продукта, что не уделяют должного внимания важнейшему компоненту системы выполнения заявлений бренда — сервису, а именно непосредственному взаимодействию поставщиков услуг с потребителями (либо забывают об этом компоненте, игнорируют его, боятся обращаться к этой проблеме).

Пол недавно помогал крупной компании в подготовке семинара по работе с претензиями. После встречи со служащими отдела маркетинга он предложил построить работу вокруг нового позиционирования бренда, которому должна была быть посвящена телевизионная рекламная кампания в национальном масштабе. Огромное облегчение маркетологов невозможно описать. Они знали, что сервис, обеспечиваемый фирмой, необходимо привести в соответствие с брендом и новой рекламной кампанией, но для этого у них не было ни времени, ни ресурсов. В списке приоритетов топ-менеджеров привлечение новых клиентов занимало более высокое положение, нежели обеспечение новым и старым клиентам обещанных впечатлений.

Когда продукты сочетаются с сервисом, реклама формирует ожидания покупателей до того, как происходит их взаимодействие с организацией. В этом случае обращение с клиентами становится ключевым фактором в суждениях о бренде. Четырнадцатилетняя дочь одного из служащих ТМІ ведет себя как типичный тинейджер по отношению к товарам известных брендов. Келли Феддерсон и ее подруг привлекают рекламные объявления в молодежных журналах. Но их «верность» продуктам зависит главным образом от того, как с ними обращаются продавцы, предлагающие товары известных фирм, которые девочки считают «крутыми». По словам Келли, «нам очень понравилась косметика фирмы MAC. Продавцы за прилавками выглядели такими продвинутыми, такими радикальными, но

когда мы стояли в очереди, они смотрели мимо — как будто нас там не было! Они начали обслуживать первыми других покупателей только потому, что те были старше! Мы были очень смущены».

## **Забудьте о своем бренде, если ему не доверяют клиенты**

Продукт или сервис является всего лишь одним из аспектов бренда — и в некоторых случаях, возможно, это не самый важный элемент впечатления от него. То, как товары или сервис демонстрируются и обсуждаются, то, как с ними обращаются, и проблемы, которые решаются с их помощью, — все это зависит от доверия к бренду и ощущений, связанных с ним. И когда сервис и продукт сочетаются друг с другом так, что бренд выглядит надежным, — устоять невозможно. Если этого не происходит, негативный эффект очень заметен и надолго сохраняется в памяти.

### **«В бренде» и «вне его»**

*Джанелл и ее муж состоят в клубе «Red Rock Country Club» в Лас-Вегасе. Вот как это сообщество рекламирует себя на сайте: «Добро пожаловать в „Red Rock Country Club“! Ведите эксклюзивный образ жизни! Развлекайтесь приватно!».*

*Как-то после продолжительного путешествия Джанелл зашла в клуб, где ее приветствовала молодая женщина за стойкой: «Доктор Барлоу! Вы вернулись! Нам так недоставало вас!». Обращение носило эксклюзивный характер и, хотя содержало официальное звание, было очень личностным. Это несомненное соответствие бренду создавало стойкое ощущение принадлежности к клубу.*

*Однако когда Джанелл несколько раз пожаловалась на то, что температура в клубном бассейне выше, чем указывалось в рекламе, генеральный менеджер сказал ей среди прочего: «Послушайте, леди, вы не одна плаваете здесь», что не вполне согласовывалось с приглашением «вести эксклюзивный образ жизни» и «развлекаться*

*приватно». Такой ответ можно было бы ожидать, скорее, в общественном бассейне. Явное несоответствие бренду подорвало доверие Джанелл к качеству утреннего купания и сервису.*

Потребители спрашивают: можно ли доверять этой организации? Действительно ли выполняются обещания, когда компания предоставляет продукты и сервис? Подкреплены ли слова и картинки рекламных роликов реальными действиями? Совершенно очевидно, что способность компании обеспечивать то, что она декларирует, имеет решающее значение для ее репутации. Следовательно, способность перейти от привлекательной стратегии брендинга к выполнению рекламных обещаний является важнейшим условием формирования доверия у клиентов.

Нам хорошо известно, как трудно внушить доверие в сегодняшнем мире, когда список уличенных в обмане полнится все новыми весьма почтенными учреждениями. Проведенный недавно опрос поставил большой восклицательный знак по этому поводу. Всеми уважаемое Общество профессионалов по работе с потребителями (Society of Consumer Affairs Professionals) выступило спонсором исследования, которому были подвергнуты четыре тысячи клиентов девяти австралийских организаций с первоклассной репутацией (так называемых «голубых фишек»). Его результаты показали, что только один клиент из двадцати доверяет сервисным фирмам; хуже того, только один из сорока считает, что фирмы доверяют ему!<sup>14</sup>

Вы можете сказать «верьте мне», но это вовсе не означает вашей надежности. В Великобритании пищевым гигантам Kellogg и Cadbury доверяют больше, чем полиции или правительству. Тем не менее и полиция и правительство постоянно настаивают на том, что они достойны доверия<sup>15</sup>. Поскольку доверие формируется в результате суждений о поведении, которые люди выносят на протяжении определенного времени, развитие бренда во многом сходно со становлением репутации человека. Потребители выяснили на практике, что Kellogg и Cadbury последовательно и непрерывно поддерживают вы-

сочайшее качество и выпускают продукты, которые отвечают их личным вкусам. Тем самым эти компании доказывают, что им можно доверять. Очевидно, этого недостает британским правоохранительным органам и правительству — организациям, обремененным проблемой обслуживания населения через служащих.

Если вы хотите достигнуть такого типа взаимодействия «клиент—персонал», который укрепляет ваш бренд, придется предложить нечто большее, чем пустые разговоры о ценности доверия. Брендинг лучше всего можно представить как бизнес-стратегию, направленную главным образом на завоевание доверия. В этом отношении он напоминает широкое удовлетворение рынка и формирование доверия, издавна рассматриваемые экспертами-маркетологами как «сравнительно стабильные, кумулятивные явления, которые со временем претерпевают постепенные изменения»<sup>16</sup>.

Создание и развитие бренда нужно рассматривать с точки зрения его долгосрочного воздействия. Если вы хотите пробиться на рынок, быстро получить прибыль и затем уйти, то брендинг не для вас. Он представляет собой в большей степени стратегию преобразования в том смысле, что в конечном счете формирует организацию, основываясь на доверии: мы обещаем — мы выполняем обещания. Если этого не происходит, отношения с клиентами, вероятнее всего, будут краткосрочными, мимолетными, разовыми, а это мало способствует укреплению доверия.

Джек Уэлч, бывший председатель совета директоров General Electric, подчеркивает сложность природы любой стратегии преобразований, которая приводится в действие, а затем должна осуществляться сама по себе: «Сущность конкурентоспособности проявляется тогда, когда мы, убедив своих людей в том, что все их мысли и поступки имеют важное значение, не мешаем им действовать»<sup>17</sup>.

Вам необходимо снабдить своих сотрудников, контактирующих с клиентами, информацией, инструментами, методами и идеями, которые способствуют созданию позитивного опыта. Вы также должны «пропитать их ароматом» вашего бренда,

а затем «не мешать действовать», чтобы люди могли обеспечить сервис «в бренде». Только тогда они смогут точно определять, что требуется для выполнения обещаний при каждом уникальном взаимодействии с потребителем и, соответственно, для формирования его доверия.

Достоинство доверия — это не просто надежный. Согласно результатам исследований Research International, доверие к бренду в гораздо большей степени связано с персональными отношениями, то есть с тем, как организация демонстрирует клиентам, что они — не безликие статистические единицы, а хорошо известные ей индивидуальности<sup>18</sup>.

---

### ОТСУТСТВИЕ ДОВЕРИЯ

*Недавно Джанелл отправилась в свое медицинское учреждение, чтобы взять рецепт на лекарство у врача, который работал в вечерней поликлинике. Ранее ей было обещано, что она получит рецепт от своего постоянного терапевта, но тот не прислал его в аптеку (нарушение доверия № 1). На следующий день Джанелл покидала пределы США, поэтому она пошла в дежурную поликлинику. Там врач стал настаивать на проведении всех мыслимых обследований, включая измерение температуры и взвешивание, тогда как требовался всего лишь рецепт, обещанный ей утром того же дня по телефону. Когда Джанелл запротестовала, доктор заявил: «Как я могу вам верить? Ведь я же вас не знаю!» (нарушение доверия № 2). Она ответила: «Как вы можете не знать меня и не верить мне? Я обслуживаюсь у вас уже два с половиной года. Перед вами лежит моя медицинская карта, в которой записано, что я принимаю данное лекарство на протяжении всего этого периода».*

---

### Воздействие личного контакта на преданность клиента

Многочисленные исследования свидетельствуют о наличии связей между рекламой, силой бренда и финансовыми показателями. Без надежных количественных результатов таких исследований организации едва ли стали бы вкладывать такие

большие деньги в рекламу. Бренд, занимающий лидирующие позиции в своей категории продуктов или сервиса, обеспечивает самую высокую прибыльность. Эта прибыльность дает возможность расширить лидерство бренда за счет увеличения объема рекламы, инвестирования капитала в приобретения, совершенствования продуктов и улучшения обслуживания клиентов. Но исследования также свидетельствуют и о том, что превосходство бренда проявляется в большей степени в тех случаях, когда регулярность контактов с продавцами низка<sup>19</sup>. Это означает следующее: чем чаще общение потребителей со служащими, тем вероятнее, что обещания бренда не будут выполнены в полном объеме.

Дейвид Барроуз из английской компании TDA (The Design Agency) говорит, что «до 40% маркетинговых вложений тратятся впустую, поскольку поведение плохо информированного и немотивированного персонала не обеспечивает выполнения рекламных обещаний. В результате из-за сервиса 68% тех, кто все же купил что-то, больше не возвращаются»<sup>20</sup>.

### Обслуживание может стать постоянным средством усиления вашего бренда

Личный опыт оказывает сильное влияние на принятие решений о повторной покупке. Другими словами, с каждым посещением в сознании людей формируются все более позитивные впечатления от бренда компании. Основываясь на результатах своих исследований, Ричард Эллиотт и Критса-дарат Ваттанасуван из Оксфордского университета, Англия, пришли к заключению, что «непосредственные впечатления от бренда, заключающиеся в приобретении и использовании товара на протяжении срока службы, постепенно возобладают над косвенными ощущениями от рекламы»<sup>21</sup>. Следовательно, укрепление бренда в ходе каждого контакта с клиентами может постоянно стимулировать у них желание снова и снова пользоваться услугами организации.

Действительно, Институтом Гэллапа были опрошены шесть тысяч пассажиров, и те (в пропорции три-четыре человека

к одному) заявили, что служащие авиакомпаний имеют *более важное значение*, чем рекламные послания, разработанные для формирования привязанности к бренду. Банковские клиенты (в соотношении 10—20 человек к одному), вероятнее всего, возвращаются, если банк располагает первоклассными квалифицированными кадрами. А в секторе телекоммуникаций лояльность потребителей зависит от сотрудников в пропорции три—пять респондентов к одному по сравнению с рекламным бизнесом<sup>22</sup>.

### Преданность — это поведение, которое вырастает из постоянных отношений

Реклама способна разжечь интерес к компании, но укрепляющие впечатления от сервиса подпитывают отношения между потребителем и брендом. На рисунке 2 представлена зависимость между динамикой рекламы и уровнем преданности бренду<sup>23</sup>. Лояльность клиента начинается со знакомства с компанией и ее продуктами. Желание испытать их, вне всякого сомнения, появляется под воздействием рекламы или слухов. В результате возникает решение приобрести товары или воспользоваться сервисом. После совершения покупки позитивный, укрепляющий бренд опыт усиливает у потребителя чувство приверженности<sup>24</sup>. Таким образом, реклама больше не является единственной движущей силой дальнейшего поведения покупателя.

Многие компании вложили миллионы долларов в управление отношениями с потребителями (customer relationship management, CRM), чтобы сформировать у них чувство привязанности. Но управление отношениями — это всего лишь инструмент. Суть человеческого взаимодействия имеет фундаментальное значение для демонстрации того, кем вы являетесь для своих клиентов. Тем не менее сотни озадаченных лидеров организаций не могут понять, почему их огромные вклады в системы программного обеспечения CRM, в разработку моделей поведения для своих служащих и даже в обучение

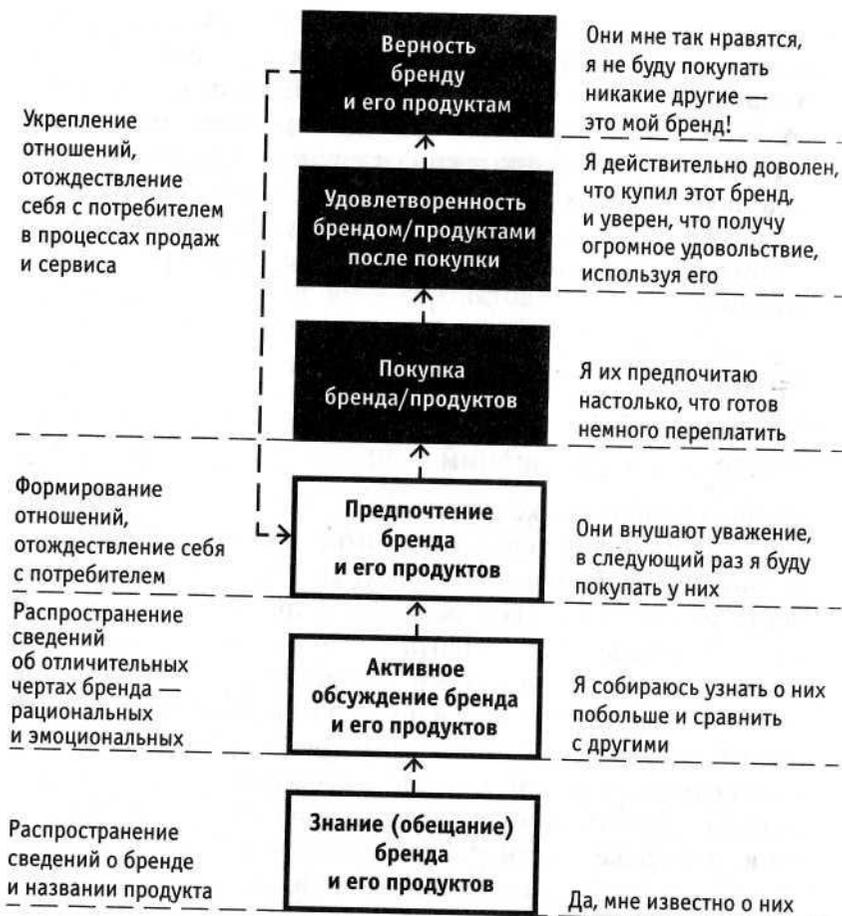


Рисунок 2. Уровни преданности бренду

общим навыкам сервиса не приносят ожидаемой доходности инвестиций<sup>25</sup>.

Фирма Sistran, специалисты которой изучали технологию управления отношениями с потребителями с 1989 года, провела опрос 185 крупных британских корпораций, потративших огромные деньги на данную технологию. Было установлено, что, несмотря на широкое распространение CRM, только 8% из 185 респондентов проявили эффективность в таком прос-

том деле, как отклики на срочные запросы по электронной почте от потенциальных клиентов<sup>26</sup>.

Вне всякого сомнения, лояльность как клиентов, так и служащих резко повысится, если организации потратят хотя бы небольшую часть своих инвестиций в рекламу и системы CRM на объединяющий брендинг своих корпоративных культур и обучение служащих тому, как добиться обслуживания, соответствующего обещаниям брендов. Воздействие вложений и тренинги для работников нижнего звена демонстрировалось уже неоднократно. Например, Американское общество обучения и развития (American Society for Training and Development, ASTD) сравнило экономические показатели компаний, уделяющих серьезное внимание повышению квалификации своих служащих, и фирм, которые полностью игнорируют эту сферу. Выяснилось, что у первых:

- рыночная стоимость для акционеров была выше на 20%;
- чистая выручка от продаж в расчете на одного сотрудника была больше на 57%;
- валовая прибыль в расчете на одного сотрудника возросла на 37%<sup>27</sup>.

Существуют прекрасные примеры компаний, ориентирующихся в сервисе на обещания бренда. Это Nordstrom, Disney, Southwest Airlines, Pret a Manger, Vodafone. И все-таки даже хорошие организации, которые проделали определенную работу по брендингу сервиса, не всегда обеспечивают его заявленный уровень. Один из наших австралийских коллег по ТМІ Тони Эйвельинг, гуляя по Диснейленду, зашел в магазин, чтобы приобрести там сувениры, которые напоминали бы впоследствии о том, что представлялось ему «удивительной страной чудес». Он обратился к обслуживавшему его продавцу: «Наверное, это счастье — работать в подобном месте». Представитель Диснейленда (неизвестно, был он постоянным или внештатным работником) взглянул на него и сказал: «Я ненавижу его». Может быть, он сказал правду, но это было настолько «вне бренда»!

## Недостатки обучения навыкам традиционного обслуживания

Хотя немногие менеджеры, покупающие программы по сервису для подготовки своих служащих, считают, что они приобретают курс обучения навыкам традиционного сервиса, в действительности во многих случаях именно это и происходит. Большинство компаний, занимающихся обучением мастерству сервиса, предлагают свои материалы (кассеты, компакт-диски или индивидуальное преподавание) самой широкой аудитории — от очень крупных до крошечных компаний в разных отраслях экономики. Они продают одни и те же программы совершенно разным организациям, полагая, что один и тот же стиль сервиса способен вызвать преданность бесконечному множеству существующих брендов.

В этом отношении общественность значительно обогнала компании. В сознании потребителей существуют самые разнообразные идеи по поводу сервиса; люди не желают придерживаться традиций, когда речь заходит о нем. Когда потребители оценивают качество сервиса, у них возникают личные, конкретные и уникальные ожидания по поводу услуг и товаров, относящихся к конкретным брендам. Клиенты ожидают разный сервис в банках и магазинах розничной торговли. Они также отличают один магазин розничной торговли от другого. Sam's Club или Costco воспринимаются ими иначе, чем Nordstrom или Saks Fifth Avenue. При традиционном сервисе впечатления от обслуживания в Costco могут быть точно такими же, как и от Saks Fifth Avenue, но клиенты приходят туда и совершают покупки с совершенно разными ожиданиями.

### «В бренде»

*Мы обратили внимание в Costco, что продавцы внимательно рассматривают купленные товары, когда клиенты проходят контроль. Иногда служащие даже спрашивают, в каком месте магазина покупатель нашел ту или иную вещь. Своим интересом они ненавяз-*

*чиво подчеркивают, как быстро происходит товарооборот в Costco. Менеджеры заговаривают с клиентами о высоких ценах на некоторые продукты — не на банальные, вроде арахисового масла, а на более необычные и интересные. Это подкрепляет невербальное послание бренда Costco: «Мы обладаем такими ценностями, что вам следует купить их прямо сейчас. Если вы не сделаете этого, то, вполне возможно, в следующий раз уже ничего не найдете».*

Трудно отличить положение вашего бренда от позиции бренда другой организации, если ваши рекламы похожи. Точно так же традиционное обслуживание отнюдь не способствует углублению восприятия клиентами уникальности нашего бренда. Общение с потребителями должно высвечивать характерные особенности обещания или ценностей бренда, как в приведенном выше примере Costco.

## Традиционное обслуживание в отрасли авиаперевозок

Невыразительное, единообразное обслуживание, похожее друг на друга самолеты — вот как в целом бизнес авиаперевозок превратился в ширпотреб. Очень немногим авиакомпаниям удается выделиться среди прочих брендов. Так было не всегда. Авиакомпания Pacific Southwest Airlines (PSA), созданная в 1949 году в Калифорнии и функционировавшая до 1986 года, когда ее приобрела компания US Airways, имела уникальный образ и полностью ему соответствовала. Это была замечательная авиакомпания<sup>28</sup>. Пассажиры PSA получали истинное удовольствие от полета, а ее служащие были в восторге от своей работы.

Другие компании предпочитали строгую официальную синюю форму для своих работников, подчеркивая этим серьезность такого мероприятия, как авиаперелет. Отличавшиеся особой миловидностью стюардессы PSA носили потрясающие яркие розовые и оранжевые пиджаки, мини-юбки и весьма сексуальные трусики на тот случай, если юбки за-

дерутся слишком высоко, когда они будут укладывать багаж в контейнеры над креслами (чего многие пассажиры ожидали с нетерпением!), элегантные шапочки, кокетливо сдвинутые набок, и модные оранжевые туфли. Кто-то однажды назвал их «небесными красотками». К ним всегда обращались только по имени. Многие стюардессы познакомились со своими будущими мужьями в воздухе<sup>29</sup>. Руководство PSA строго следило за тем, чтобы в компании поддерживался дух единой семьи. Ее служащие ощущали себя не наемными работниками, а плотью от плоти PSA. И по сей день, по прошествии почти 20 лет, они ежегодно собираются в Сан-Диего, чтобы вспомнить о былом.

В философии авиакомпании PSA особое внимание уделялось инновациям. Сервис организовывался руководством и осуществлялся служащими. Пассажиров баловали тематическими перелетами. Претензии по поводу потерянного багажа рассматривались безотлагательно. Все это представляет собой антитезис традиционному обслуживанию большинства авиакомпаний.

Бывшие пассажиры PSA так любили эту компанию, что еще и сегодня покупают тенниски с ее символикой. Улыбка, изображенная на кабине авиалайнера, говорит сама за себя. Девиз PSA звучал так: «Самая дружелюбная авиакомпания в мире», и ее служащие целиком и полностью оправдывали его. Люди, пользовавшиеся услугами калифорнийской авиакомпании, прекрасно проводили время.

После приобретения корпорацией US Airways компании PSA руководители первой принялись наводить свои порядки. Они отказались от вызывающей формы и избавились от большинства старших менеджеров. Бывшие служащие PSA до сих пор оплакивают свою авиакомпанию. Сделка была заключена на следующий день после того, как American Airlines приобрела главного конкурента PSA — уникальную авиакомпанию Air California. Air California растворилась в American Airlines, и Калифорния, таким образом, потеряла обе свои веселые, улыбающиеся, выделяющиеся среди прочих авиакомпании.

---

## «В бренде»

*Вот что рассказывает о том времени бывшая служащая Air California: «Я работала стюардессой Air California с 1967 по 1973 год, и это была лучшая пора моей жизни! Уникальность компании заключалась в том, что в нее принимались замужние женщины, и даже с детьми. Когда я пришла туда, моей дочери было четыре года, и руководство компании следило за тем, чтобы мы имели возможность и заботиться о своих детях, и успешно работать. Компания походила на небольшую, сплоченную семью, где все внимательно относились к тебе и твоим близким. Кажется, меня приняли туда восьмой по счету — такая она была маленькая! Нам не только преподавали основы техники безопасности, но и внушали, что пассажиры являются для нас приоритетом № 1, и мы это хорошо усвоили. Я уверена, второй Air California не будет никогда; это была ориентированная на людей лучшая авиакомпания, какую я когда-либо видела»<sup>30</sup>.*

---

Сегодня большинство авиакомпаний не выделяются среди своих конкурентов, и уж во всяком случае, за редким исключением, это происходит не за счет сервиса. Послушайте часто летающих людей, и они вам скажут, что в большинстве своем авиакомпании, как две капли воды, похожи друг на друга. Различия главным образом касаются маршрутов, рекламы и цен на билеты.

Можно предлагать обычные продукты, такие как кофе, но при этом поддерживать такую уникальность бренда, что потребитель будет посещать заведение в среднем 18 раз в месяц — как это происходит в Starbucks<sup>31</sup>. Но нельзя «завернуть» этот кофейный бизнес в традиционную упаковку сервиса или стандартные ощущения и надеяться, что будете выделяться на фоне своих конкурентов. И вы упускаете реальный шанс сделать свой бренд заметным среди прочих, если ваши служащие предоставляют традиционное обслуживание, пусть даже и хорошее. С точки зрения бизнеса, вы теряете возможность пробудить у клиентов желание непременно вернуться в Starbucks, несмотря на длинные очереди и вдвое более дорогой, чем у конкурентов, кофе.

## Почему сценарии не работают при сервисе, ориентированном на бренд

Некоторые организации усердно работают над внедрением бренда в свою культуру, но подавляющее большинство делают это бессистемно. Часто сотрудники отделов маркетинга полагают, будто процесс создания культуры завершается после того, как агентство сформировало их бренд, либо вовсе не считают создание культуры сервиса своей первостепенной обязанностью. Кроме того, слишком многие организации не представляют, как существовать и выполнять обещания своего бренда без жестких сценариев обслуживания, которые, кстати, только сковывают сотрудников, заставляя их вести себя неестественно.

Нидо Кубейн, председатель правления компании Great Harvest Bread Co., вспоминает свои впечатления от разговора по бесплатной телефонной линии с представительницей крупной телекоммуникационной компании. В конце его собеседница сказала: «Спасибо вам за звонок в...». Нидо была известна одна особенность: компания потратила огромные суммы денег на тренинги своих служащих. Их приучали в каждом телефонном разговоре оставлять последнее слово за собой — это должно было быть выражение благодарности клиенту.

Нидо решил провести эксперимент и возразил в ответ: «Нет, это я вас благодарю за столь великолепное обслуживание». Последовала пауза. Должно быть, женщина на другом конце провода судорожно соображала, что, повесив трубку, она оставит последнее слово за клиентом, а это противоречило строгому предписанию. А вдруг ее контролируют!

«Что вы, сэр, это я должна поблагодарить вас», — произнесла она. Во время разговора Нидо находился в аэропорту, и ему нужно было убить полчаса, оставшиеся до посадки на самолет. Поэтому он продолжал настаивать: «Нет, нет, нет, это я должен сказать вам спасибо». Препирательства длились до тех пор, пока женщина не выдержала и, крикнув: «Нет, черт возьми, *благодарю вас!*», повесила трубку.

Составляя сценарии для сотрудников, занимающихся сервисом, менеджеры среднего звена полагают, будто точно знают, что нужно говорить потребителю, чтобы тот остался доволен. Во-первых, мы не верим, что кто бы то ни было способен предусмотреть каждую возможную ситуацию и характерные особенности каждого клиента и разработать сценарии на все случаи жизни. Во-вторых, своими жесткими указаниями они ограничивают возможности работников, лишая их естественности в общении с клиентами. Сценарии сводят сервисные ситуации к простым транзакциям, что исключает выгоды, связанные с мощным преобразующим воздействием бренда на эмоции и сознание клиентов.

К сожалению, сценарные подходы к сервису получили широкое распространение, поскольку организации стремятся оценивать свою деятельность, сравнивая ее со стандартами. Понятно, что сценарий оценивать легче, чем непринужденную беседу, — вот что, несомненно, привлекает менеджеров. Тем не менее использование жестких регламентирующих установок свидетельствует о полном отсутствии у персонала уверенности в своей способности самостоятельно обеспечить качественный сервис, соответствующий заявленному бренду.

Если поставщикам услуг предоставить свободу демонстрировать понятный бренд, который они всей душой поддерживают, клиенты почувствуют себя приятными и интересными *людьми*, а не надоедливыми посетителями. Если этого ощущения не возникает, придется согласиться с профессором Дагласом Холтом из Гарвардского университета, который утверждает: потребители станут еще более циничными, чем обычно, если поймут, что каждый контакт с сотрудником открыто преследует цель продвижения бренда. Это явно не имеет ничего общего с сервисом, ориентированным на бренд!<sup>32</sup>

Одна из трудностей состоит в том, что многие организации слишком тесно привязаны к оценке стандартов сервиса в духе основателя движения за качество У. Эдвардза Деминга<sup>33</sup>. Многие верят, что если достаточно точно определить и оценить сервис (как, например, процесс сборки изделия), то так или иначе он будет хорошим. Однако подлинным критерием

качества сервиса является результат с точки зрения впечатлений клиентов, их соответствия внушенным представлениям о том, что с ними должно было произойти.

Как не устают повторять одна из наших коллег Анне Бо-гелунд-Йенсен из TMI Denmark, «нельзя стандартизировать сервис, но можно установить его стандарты». После того как сервисный бренд определен, он, в принципе, остается статичным до тех пор, пока человеческое взаимодействие не придаст ему динамику.

### Our Lucaa: пример виртуозного поведения сотрудников, соответствующего бренду

Крупная международная торговая компания Hutchinson Wham-роа в результате сложных переговоров приобрела запущенный участок земли на Багамских островах. Потребовались настоящие подвиги Геракла, чтобы реконструировать отель, построить два новых и объединить их в первоклассный курорт с казино. Поскольку остров Большая Багама никогда ранее не был туристическим центром, компания шла на значительный риск.

В Hutchinson Wham-роа энергично взялись за дело. Они прибегли к услугам Wolff Olins, одной из лучших британских фирм по разработке брендов, которая уже оказывала ранее Hutchinson Wham-роа содействие в разработке торговой марки «Orange Telecom» — британской телекоммуникационной компании. Кампания по продвижению «Orange Telecom» побила все рекорды в сфере телекоммуникаций. За удивительно короткий срок ее оборот достиг миллиарда долларов, и теперь она входит в первую сотню брендов мира.

Руководители подразделения Hutchinson Wham-роа, занимающегося отелями, поняли: чтобы достигнуть успеха, необходимо пробудить страстную увлеченность в душах сотрудников. Специалисты из Wolff Olins положили в основу предложения бренда «Our Lucaa» уникальность жителей с острова Большая Багама, известных своим дружелюбием и стремлением

поделиться всем, что имеют. Было принято решение сделать акцент на культуре легендарных индейцев лукайя, славящихся гостеприимством. Идея бренда заключалась в том, чтобы создать «ощущение соучастия», разделяемое всеми жителями Большой Багамы.

### Программа введения бренда «Our Lucaa»

В работе с этим заказчиком наша главная задача заключалась в том, чтобы сформировать из разработанных Wolff Olins обещаний и ценностей бренда такое ноу-хау общения, которое багамцы восприняли бы и использовали в контактах с туристами. Вначале мы оценили методы работы служащих отелей на Большой Багаме. После глубокого изучения местной культуры удалось выявить главную проблему бизнеса: местными жителями управляли преимущественно профессиональные европейские менеджеры, а гости приезжали из Америки и Европы. Требовалось поддерживать высокие европейские стандарты и одновременно стимулировать работников, чтобы они «вошли в бренд» и стали его «собственниками».

Разработанная практика распространения информации о бренде трансформировалась в декларацию бренда. К тому времени, когда эти программы посвящения в бренд затронули полторы тысячи сотрудников Our Lucaa, увлеченность идеей «принадлежности» к компании глубоко укоренилась в сердцах багамцев.

Предложение бренда «Our Lucaa» символизирует шесть идей: вибрирующую национальную атмосферу; обаяние; зажигательность; индивидуальность; впечатления, заслуживающие воспоминания, а также свежесть и бодрость. Поскольку каждый интерпретирует эти понятия по-своему, сотрудников попросили разъяснить значения этих слов. Они изготовили плакаты, танцевали, пели и всеми возможными способами пытались выразить каждое определение. Произошел мощный выплеск энергии, и люди сразу же поняли, что они связаны с чем-то большим, нежели просто работа в отеле. Плакаты

развесили на стенах вокруг курорта, а затем был организован конкурс на лучшие из них. Специалисты из Wolff Olins выбрали наиболее удачные и красноречивые по каждому из шести принципов, которые были использованы в рекламной кампании Our Lucaуа. Эти плакаты помогли персоналу понять, что и как нужно делать.

Сотрудников учили свободному общению с гостями, чтобы выглядеть приятными, обаятельными собеседниками в полной гармонии с курортной атмосферой. Овладение этим навыком требовало значительной подготовки, поскольку персонал отелей во всем мире имеет обыкновение задавать вопросы, на которые обычно дают односложные ответы («Это ваш первый визит сюда? Вы прилетели на самолете?»). Такая манера не очень добавляет обаяния работникам. Поэтому персонал Our Lucaуа приучали брать на вооружение вопросы вроде «Что интересного сегодня произошло с вами?».

Горничные демонстрировали свою индивидуальность естественностью поведения, так как их убедили в том, что гости предпочитают видеть настоящих багамцев. Когда людям дали свободу вести себя на работе, как в жизни, они принялись наряжать свои пылесосы, как людей, и называть их человеческими именами. Кроме того, в ходу был «вибрирующий» туземный язык. Никому не пришло бы в голову описать площадку для гольфа как «соответствующую стандартам». Ее называли «зеленым раем на земле» или «свежим дыханием утра». Большинство экспрессивных багамских служащих сразу же приобщились к этой практике, так как она непосредственно отражает их культуру.

### **Предоставление багамцам возможности «летать», словно стая птиц**

Как только местные жители уяснили, что от них ожидают, они с энтузиазмом начали использовать в общении с гостями образные выражения, проявляя чудеса изобретательности. Им советовали говорить на своеобразном местном диалекте,

предусматривающем повтор слов. Так, вместо «Good morning» («Доброе утро») багамцы говорят «Morn, morn». Ключевое послание программы, содержащееся в Книге бренда для служащих, звучало так: «Мы хотим, чтобы люди уезжали из отеля „Our Lucaуа" с ощущением, что наш сервис был не только высококлассным, но и бодрящим по стилю и подходу». Добиться такого «освежающего» стиля — дело служащих.

Когда известие о новом бренде получило широкую огласку, Пета Питер, директор программы ТМІ для данного проекта, заявила: «Мы искали самое необычное на острове Большая Багама и обнаружили, что оно заключается в отношении к гостям. Это что-то вроде „Мой дом — твой дом"»<sup>34</sup>. Пета приучала служащих анализировать проблемы, связанные с чувством собственного достоинства, стилем общения и стратегией, чтобы они могли самостоятельно находить выход из трудных внутренних ситуаций, — не самые обычные темы в программе для сервисных компаний. Хотя в ходе тренингов предлагались какие-то идеи в области коммуникаций, их никто никогда насильно не навязывал слушателям.

Сотрудникам отелей постоянно и самыми разными способами внушали: все, что вам нужно делать, — вести себя самым естественным образом, как ведут себя обычные багамцы. Тогда вы и ваш бренд будете оригинальны: вы предоставите гостям «вибрирующую» национальную атмосферу; индивидуальность; впечатления, заслуживающие воспоминания; обаяние; зажигательность и бодрящее ощущение свежести. Если бы удалось продемонстрировать багамскую культуру в сочетании с высокими стандартами обслуживания, слава об Our Lucaуа распространилась бы повсеместно.

Джеймс Макдугалл, директор учебного центра для персонала Our Lucaуа, подвел итог: «Главная цель состояла в том, чтобы заставить всех проникнуться концепцией „all a we is one family" („все мы — одна семья"). Это багамское выражение, означающее семью, собравшуюся в полном составе для того, чтобы навести порядок в доме перед прибытием родственников или важных гостей»<sup>35</sup>. Традиционный сервис мог быть вполне качественным, но дух и обещание бренда «Our Lucaуа»

присутствовали бы только в рекламе курорта. Сработать может только особый, уникальный сервис «в бренде». Естественно, персонал использует при этом прекрасные навыки традиционного обслуживания, то есть надежность, уверенность в себе, эмпатию, доступность и быстроту реакции.

Мы достигли таких успехов в этом направлении (теперь уже с десятками магазинов сети «Envelop You»), что решили создать новую практику для наших розничных магазинов и новые впечатления для интерактивных клиентов. Мы переоборудовали магазины таким образом, что они в самом деле напоминают красиво упакованные рождественские подарки. Когда посетители просят завернуть покупку, весь процесс осуществляют причудливые аппараты и искусные дизайнеры, которых мы называем Художниками. Клиенты сами выбирают каждый элемент упаковки и уносят с собой шедевры упаковочного искусства. Это настолько красиво, что некоторые — нам это доподлинно известно — даже не вскрывают их, так никогда и не взглянув на завернутые в них подарки!

## Глава 3

### Дорожная карта для сервиса, ориентированного на бренд

Хотя эмпирическое доказательство свидетельствует о том, что развитые бренды хорошо коррелируют с высокими финансовыми показателями, многие бизнесмены по большому счету все еще не осознали, как можно эффективно применять силу брендинга в их собственных организациях<sup>1</sup>. Говоря на эту тему, мы часто задаемся вопросом, многие ли из нашей аудитории способны точно сформулировать, каковы обещания и ценности их брендов. Мы даже предлагаем призы тем, кто сможет сделать это. Очень немногие люди владеют данной информацией, и в большинстве случаев призы остаются при нас.

Исследования 90 транснациональных корпораций, проведенные экспертами по брендам Скоттом Дейвисом и Майклом Данном, показывают, что у 45% менеджеров отсутствует понимание позиционирования их собственных брендов<sup>2</sup>; 65% респондентов заявили о том, что менеджеры высшего звена не оказывают поддержки своим брендам. Эти недостатки были расценены руководителями корпораций как угроза долгосрочному успеху их бизнеса.

Если уж представителям менеджмента свойственно непонимание сути бренда и нежелание оказывать ему поддержку,

то что же говорить о представителях сферы сервиса. Тем не менее результаты «Исследования лучших видов практики» («Best Practices Study»), проведенного в 2002 году Prophet (фирма из Сан-Франциско, оказывающая консультационные услуги в области брендинга), свидетельствуют о том, что «несмотря на глубоко укоренившуюся веру в воздействие личных контактов (на бренды)... всего 41% менеджеров считают инвестиции в сервис важной частью усилий по формированию бренда»<sup>3</sup>. Установление связей между человеческим поведением, стратегиями, системами и брендингом является практической и одновременно концептуальной задачей, к решению которой всерьез еще не приступали даже наиболее успешные бренды. Но мы знаем, что указателями на пути усиления идей бренда за счет культуры сервиса являются, как минимум, следующие:

- разъяснение всем и каждому, как маркетинг, реклама, декларация о миссии компании и так далее формулируют ваш бренд и как этот образ влияет на тип обслуживания, требуемый для его укрепления;
- доведение до сведения каждого менеджера и служащего сущности элементов вашего сервиса, ориентированного на бренд, без составления жестких сценариев;
- поощрение всех сотрудников — от руководителей высшего звена до администраторов, работников группы продаж и курьеров — за *постоянное* выполнение обещаний бренда и демонстрацию его ценностей потребителям.

### **Пространство бренда: сотрудники не могут выполнить то, чего они не знают**

Многие сотрудники, непосредственно контактирующие с клиентами, неспособны рассматривать качество своей работы с точки зрения сервиса — через «сервисное увеличительное стекло» — и поэтому могут оценивать свою работу только привычными категориями хорошего и плохого обслуживания. Им неизвестны уникальные компоненты их бренда, его ДНК.

Вероятно, поэтому очень часто люди искренне убеждены в том, что они обеспечивают сервис хорошего уровня. С точки зрения традиционного обслуживания, он считался хорошим, если был быстрым, вежливым и, возможно, даже дружелюбным. И все же одних этих качеств недостаточно для обеспечения особых впечатлений от бренда.

Здравый смысл подсказывает нам: для того, чтобы обслуживать клиентов в соответствии с обещаниями бренда, работники должны знать, как минимум, следующее:

- бренд обладает ценностью и означает нечто особенное;
- любые действия организации потенциально влияют на бренд — позитивно или негативно;
- конкретный тип поведения, который укрепляет бренд.

Как только служащие поймут ДНК своего бренда (см. главу 4), мы рекомендуем им использовать термины «в бренде» и «вне бренда» для выявления стилей поведения, подходящих ему или нет. Это помогает всем уяснить место сервиса по отношению к бренду. Концепция «в бренде» или «вне бренда» способствует быстрой оценке человеческих взаимодействий в процессе обслуживания с помощью критериев, имеющих наибольшее значение. Мы выяснили, что эти термины очень удобны для использования, быстро усваиваются служащими и наделяют всех и каждого мощными вербальными инструментами.

### **Четыре стратегии сервиса: какая подходит вам?**

Стратегии сервиса охватывают широкий диапазон: от восприятия клиентов как неизбежного зла до концепции, рассматриваемой в настоящей книге, — сервиса, ориентированного на бренд. В таблице 1 приводятся четыре стратегических варианта сервиса.

Почему большинство компаний не используют в полной мере стратегию сервиса, ориентированного на бренд? Во многих случаях причиной служит неосведомленность. Одна-

Таблица 1. Стратегии сервиса

Стратегия	Сервис	Организационное поведение	Целевые результаты	Вероятные результаты
Сервис как статья расходов	<p>Рассматривается как необязательное, излишнее.</p> <p>Рассматривается как краткосрочная транзакция</p>	<p><b>Политика.</b> Не доверяйте ни клиентам, ни персоналу.</p> <p><b>Правила.</b> Не делайте исключений.</p> <p><b>Подход.</b> В первую очередь заботьтесь об организации и только во вторую — о клиентах.</p> <p><b>Обучение.</b> Очень ограниченное, техническое или в случае необходимости распространение сведений о продуктах.</p> <p><b>Менеджмент.</b> Кратковременная концентрация внимания, быстрые решения всех проблем</p>	Максимально возможные прибыли от каждой транзакции	<p>Клиенты покупают, ориентируясь на цену товаров и их наличие.</p> <p>Текущая кадровая зависимость от уровня зарплат.</p> <p>Связь с компанией очень слабая.</p> <p>Организация действует как товаропроизводитель</p>

Сервис как необходимость	<p>Требуется, потому что конкуренты предлагают его.</p> <p>Рассматривается скорее как статья расходов, нежели как маркетинговая инвестиция</p>	<p><b>Политика.</b> Будьте приветливы с клиентами.</p> <p><b>Правила.</b> Наделение служащих ограниченными полномочиями.</p> <p><b>Подход.</b> Делайте то, что необходимо для удержания клиентов, но не более.</p> <p><b>Обучение.</b> Традиционная подготовка служащих, непосредственно контактирующих с клиентами; «обучение улыбке».</p> <p><b>Менеджмент.</b> Кратковременная концентрация внимания; реагирование на проблемы клиентов</p>	<p>Стремление избежать явного недовольства клиентов.</p> <p>Удовлетворенные, но не преданные клиенты.</p> <p>Стремление к отсутствию претензий</p>	<p>Меньшее число утраченных клиентов.</p> <p>Повторные сделки, основанные на ценах, наличии товаров и инерции клиентов.</p> <p>Связь с компанией слабая.</p> <p>Организация действует, как товаропроизводитель</p>
--------------------------	--	--	--	--

Таблица 1. Стратегии сервиса (окончание)

Стратегия	Сервис	Организационное поведение	Целевые результаты	Вероятные результаты
Сервис как конкурентное преимущество	Рассматривается как стратегический показатель развития бизнеса	<p><b>Политика.</b> Превосходить ожидания клиентов.</p> <p><b>Правила.</b> Служащие наделены полномочиями проявлять заботу о клиентах.</p> <p><b>Подход.</b> Удовольствие от общения, превосходство в обслуживании, воспитание восторженных поклонников — клиентов на всю жизнь.</p> <p><b>Обучение.</b> Тренинги модулями по темам, которые указаны выше.</p> <p><b>Менеджмент.</b> Долговременная концентрация внимания; непосредственное участие в решении вопросов сервиса</p>	<p>Довольные клиенты.</p> <p>Высокие результаты опросов потребителей.</p> <p>Премии, зависящие от результатов опросов</p>	<p>Прекрасная репутация в сфере сервиса.</p> <p>Более высокая вероятность сохранения служащих.</p> <p>Большое число повторных транзакций, если продукт высокого качества.</p> <p>Связь с компанией заметная</p>

Сервис как живое выражение бренда	<p>Рассматривается как жизненно важный аспект организации.</p> <p>Рассматривается как бренд в действии</p>	<p><b>Политика.</b> Каждый момент общения с клиентами отражает бренд.</p> <p><b>Правила.</b> Обещание бренда отражено во внутренней политике и процессах.</p> <p><b>Подход.</b> Приведение уровня сервиса в соответствие с брендом.</p> <p><b>Обучение.</b> Специализированные тренинги по сервису «в бренде».</p> <p><b>Менеджмент.</b> Долгосрочная концентрация внимания; участие менеджеров во всех этапах сервиса, отвечающего обещаниям бренда</p>	<p>Интеграция бренда в корпоративную культуру.</p> <p>Цель — усилить послания бренда среди клиентов и служащих</p>	<p>Большой процент преданных клиентов, превратившихся в страстных приверженцев и пропагандистов бренда.</p> <p>Преданные и наделенные широкими полномочиями служащие, испытывающие чувство «обладания» брендом.</p> <p>Клиенты ощущают эмоциональную связь с компанией.</p> <p>Повышенная ценность бренда; более высокие прибыли</p>
-----------------------------------	--	--	--	--

ко отчасти это происходит потому, что для создания среды, в которой клиентам предлагается обслуживание, соответствующее обещаниям бренда, требуются менеджеры, действительно ценящие и уважающие провайдеров услуг. Говоря откровенно, такое уважение имеет место не всегда. Подход к сервису на основе бренда должен также признавать и ценить динамичное человеческое общение, являющееся сутью взаимодействия между клиентами и служащими. Менеджеры хотели бы уверить в том, что их стратегия сервиса, по крайней мере, конкурентоспособна. Однако реализация этой стратегии в смысле их обращения с персоналом находится на «уровне издержек». Они обманывают себя. Но общественность не обманешь!

Еще одна причина, почему большинство компаний не используют стратегию сервиса, ориентированного на бренд, заключается в том, что многие провайдеры услуг рассматривают свое взаимодействие с потребителями как битву. В разговорах сотрудников, рассуждающих о клиентах, вы услышите оскорбления в их адрес, увидите, что, следуя установленным правилам, продавцы услуг демонстрируют полное отсутствие доверия к своим покупателям. Вы ощутите тот страх перед клиентами, который испытывают многие компании, воспринимающие их как необходимое зло. В результате в полной мере не реализуются стратегии, основанные на сотрудничестве служащих и клиентов, возникающем, когда полностью выполняются все обещания. Такие компании не понимают, что это самый надежный способ завоевать доверие, получить поддержку и воспитать преданность у потребителя.

Но, возможно, во многих случаях реальная причина состоит в том, что телефоны непрерывно звонят и люди постоянно отвлекаются. Они просто слишком заняты повседневными делами, чтобы всерьез взять на вооружение стратегию сервиса, ориентированного на бренд, — ведь это требует времени и сосредоточенности. Приведение качества сервиса в соответствие с брендом начинается с осознанного решения внедрять в жизнь именно эту стратегию, которая требует постоянного внимания. Это не тот случай, когда можно включаться в процесс периодически.

## Как отшлифовать «сервисное увеличительное стекло», чтобы оно отражало обещания вашего бренда

Для того чтобы соответствовать бренду, сервис должен обладать четырьмя атрибутами.

I. *Сервис должен быть уникальным.* В этом случае общение при обслуживании содержит некоторое минимальное число элементов, отличающих его от других видов взаимодействия с клиентом. В конце концов, если бренды неповторимы, то таковым должен быть и сервис, отражающий конкретный бренд. Эта неповторимость может быть получена за счет различных способов сочетания или подчеркивания особенностей характеристик бренда.

Например, дружелюбное и надежное обслуживание отличается от дружелюбного и волнующего сервиса. А бренд, который акцентирует внимание на элементе возбуждения и в то же время обещает дружелюбное отношение к потребителю, отличается от бренда, приоритетом которого является дружелюбие лишь с оттенком удовольствия. Существует огромное число возможностей затронуть клиента на рациональном и эмоциональном уровнях, поэтому завоевать пространство для своего уникального сервиса «в бренде» сравнительно легко. Обещание «покупка будет непременно доставлена вам на следующий день» отличается от альтернативного предложения «доставки покупки за обоснованную умеренную цену». *Сервис должен усиливать или точно выполнять ключевое обещание бренда.* Сервис «в бренде» выражается поведением, которое демонстрирует главное обещание бренда. В отелях, принадлежащих компании Disney, к примеру, при уборке номеров горничные рассаживают мягкие игрушки, оставленные детьми, придавая им забавные позы. Когда юные гости возвращаются в отель после долгого дня, проведенного в Диснейленде, любимые игрушки встречают

их с распростертыми объятиями. Безукоризненно чистые номера и семейные развлечения — все, что является «сердцем» бренда «Disney», представлено одновременно.

3. *Сервис должен осуществляться осознанно.* Предоставление хорошего традиционного обслуживания может быть настолько естественным, что служащим не приходится много думать о нем. Они знают свою работу, и многие от природы дружелюбны и расторопны. Но сервис «в бренде», особенно если он достоин внимания, обычно требует, чтобы служащие принимали самостоятельные решения делать что-то или нет. Именно поэтому создание в организации атмосферы поддержки повышает вероятность того, что служащие будут всегда помнить о соответствии своего поведения бренду.

По этой же причине нельзя приказывать сотрудникам, чтобы они пошли и стали выполнять обещания бренда в определенном стиле. У людей нет изначального знания, как это сделать. Они должны не только полностью почувствовать бренд, им надо выяснить, как их работа может продемонстрировать его в действии. Помимо осведомленности в тонкостях своего бренда они должны обладать необходимыми навыками, системами, ресурсами и инструментами, помогающими им быть «в бренде».

4. *Сервис должен осуществляться на постоянном и определенном уровне.* Если обслуживание не всегда одинаково по качеству, то клиенты могут решить, что оно зависит от того представителя компании, с которым им пришлось столкнуться. В этом случае сервис будет восприниматься «вне бренда»<sup>4</sup>. Даже в очень плохих сервисных организациях имеются выдающиеся люди. А в некоторых работают служащие, настолько соответствующие бренду своей квалификацией, что впечатление от них бросает тень на всю компанию.

## «Вне бренда»

*Компания Travebcity, интернет-провайдер туристических услуг с очень хорошей репутацией, добилась больших успехов и приложила немало усилий, чтобы выделиться на фоне конкурентов. Но даже*

*лучшая в своей отрасли организация порой не соответствует бренду. Ниже приводится копия электронного письма, полученного от якобы хорошо обученного представителя Travebcity. В этом письме было обнаружено по меньшей мере девять вопиющих ошибок. Поскольку свыше 50% онлайн-клиентов обращаются за помощью, готовясь к путешествию, одно-единственное послание по электронной почте способно продемонстрировать, что организация не заботится о точности, которая имеет решающее значение в туристической отрасли.*

*Когда вы заказываете авиабилет, у вас есть выбор — билет по круговому маршруту либо в один конец. Выберите. Чтобы найти самый низкий тариф, вы можете воспользоваться нашим новым продуктом «Best Fare Finder». При таком варианте у вас имеется возможность ввести на странице «Book a Flight» названия города отправления и назначения, а также число пассажиров, а Travebcity найдет для вас самый низкий тариф. Вам не нужно будет вводить даты, у вас будет полный перечень дат, когда используется данный тариф, и вы сможете сделать выбор. Если вы хотите лететь в конкретные дни, можете воспользоваться нашим вариантом «9 Best». Travebcity выберет лучшие маршруты для этих дат. Пожалуйста, дайте нам знать, если вам потребуется дальнейшая помощь.*

*Всего хорошего! С  
приветом,  
Элизабет  
Travebdty.com*

## Два типа сервиса, ориентированного на бренд

Принятие стратегического решения о внедрении сервиса «в бренде» имеет наибольший смысл, если сервис выступает и качестве поддержки, предлагаемой продуктам, или если он сам по себе является товаром, который клиенты покупают у вас. Если модель вашего бизнеса такова, то сервис может усилить бренд; сервис сам может быть брендом либо сочетать то и другое.

### Сервис можно предлагать таким образом, который усилит бренд продукта

Компании-производители, которые предлагают товары, требующие добавочного сервиса, в значительной степени зависят от этих дополнительных услуг. В данной ситуации применение сервисного опыта имеет большое значение для усиления бренда продукта, как в случае с дилерами корпораций BMW и Mercedes.

Курортный комплекс «Our Lusaу», о котором шла речь в предыдущей главе, — хороший пример замечательного «физического» продукта, который, однако, является лишь частью общего предложения потребительной ценности. Индивидуальность обслуживания сочетается с великолепной окружающей обстановкой курорта. Компания, специализирующаяся на брендах, чьими услугами воспользовалось руководство курорта, разработала ряд отличительных особенностей данного бренда, которые проявляются во всех элементах личного контакта с клиентом — рекламе, дизайне курорта и таких предложениях, как отделка номеров, тематические меню ресторана и развлекательные мероприятия. Когда была сформулирована стратегия бренда «Our Lusaу», служащих обучили тому, как поддерживать его индивидуальность при каждом контакте с отдыхающими.

### Сервис может стать доминирующей составляющей бренда

В организациях, предлагающих рынку профессиональную компетентность или поведение своего персонала (консалтинговые и бухгалтерские фирмы, медицинские учреждения, предприятия общественного питания, развлекательные заведения и так далее), именно сервис может стать их брендом<sup>5</sup>. При таком подходе бренд сервиса разрабатывают точно так же, как и бренд продукта, то есть определяют его обещания, ценности, образ, индивидуальность и так далее. Компании, чьи продукты являются товарами широкого потребления или

имеют осознанные недостатки (неудобства), также могут эффективно использовать этот подход.

Авиакомпания Southwest Airlines является хорошим примером «плотного» типа обслуживания, ориентированного на выполнение обещаний фирменного знака. Бренд этой компании — веселье и хорошее настроение, и он великолепно реализуется ее сотрудниками. Стиль Southwest Airlines отличается комическим и в то же время заботливым персонализированным вниманием к пассажирам. Сочетанием низких тарифов и пунктуальности с надежностью и чистотой авиалайнеров компания компенсирует довольно заметные недостатки других существующих аспектов своего обслуживания. Это дает возможность устанавливать низкие цены и позволяет регистрироваться даже за минимальное время до вылета. Например, в Southwest Airlines нельзя заранее забронировать билет, и поэтому вы вынуждены простаивать в длинной очереди за ним перед посадкой. Если не приехать пораньше, то, вероятнее всего, вам достанется место в среднем кресле в хвостовой части самолета. Southwest Airlines не осуществляет доставку багажа на перекрестные рейсы других авиакомпаний, и если в ходе путешествия вам приходится пересаживаться на самолет другой авиакомпании, то и свои вещи придется перевозить самостоятельно. Здесь нет первого класса и не подают обед — в лучшем случае вам предложат арахис и сухие соленые крендельки. Некоторые ряды кресел расположены лицом друг к другу, что позволяет перевозить на шесть пассажиров больше, чем при обычном дизайне салона. Компания не приносит никаких извинений за все эти неудобства.

Southwest Airlines превратила продукт широкого потребления (массовые перевозки) в популярный и успешный бренд за счет приятного обслуживания постоянного качества. Недавно, во время перелета в США, мы случайно подслушали разговор двух пассажиров, обсуждавших эту авиакомпанию. Обоим очень не нравилось, что в билетах компании не проставляются номера мест, но вместе с тем они с большим удовольствием вспоминали шуточные стихи, которыми их развлекали стюардессы.

Руководители Southwest Airlines понимают, что ценности корпоративного бренда могут быть обеспечены лишь в том случае, если все их служащие будут устанавливать позитивные эмоциональные связи с клиентами. Недавно Пол летел и в Лос-Анджелеса в Лас-Вегас, и его немало позабавило объяснение, загоревшееся на табло: «Пристегнитесь, ребята. Мы вылетаем в город потерянных зарплат». Психологическая грамотность и естественность общения членов экипажа с отдельными пассажирами были еще более впечатляющими. С тремя молодыми людьми, сидевшими напротив и явно собиравшимися хорошенько развлечься в Городе греха, обращались совершенно иначе, чем с летевшим в командировку усталым Полом. В обоих случаях сервис соответствовал бренду, даже хотя потребности, связанные с такими корпоративными ценностями Southwest Airlines, как «удовольствие» и «любовь», весьма отличались друг от друга.

Служащих Southwest наставляют, чтобы они вели себя естественно и грамотно, не прятали свою индивидуальность, высказывали обоснованные суждения и руководствовались здравым смыслом в нестандартных ситуациях. Они зачастую проявляют ироничное отношение к самим себе, словно желая сказать пассажирам: «Наш секрет в том, что все мы находимся в одном положении (некомфортных условиях полета)». Это вызывает к ним симпатию.

Клиенты ценят, когда о них заботятся, ибо Southwest Airlines очень ясно высказывает свои обещания: надежность, низкие цены и веселое обслуживание. Все началось с идеи установления низких цен на пассажирские авиаперевозки для тех, кто не мог позволить себе летать по обычным тарифам. Сервис, ориентированный на бренд «Southwest Airlines», приобрел такую популярность, что компания вышла за пределы своего сегмента рынка и ее услугами стали пользоваться клиенты, принадлежавшие к другим категориям. В настоящее время она перевозит больше пассажиров, чем любая другая авиакомпания в США<sup>6</sup>. Авиакомпания Southwest Airlines не только является самой доходной в мире, она материально

стимулирует свой персонал в соответствии с чрезвычайно щедрой программой участия сотрудников в разделе прибыли. Вследствие всех этих причин компанию регулярно отмечают как одну из лучших для работы.

Корпорация Vodafone New Zealand, подобно многим другим телекоммуникационным компаниям, считает, что сегодня уже невозможно сохранять конкурентное преимущество только за счет совершенных продуктов. Период, за который соперники успевают скопировать новинки мобильной сотовой связи, за последние годы сократился с двух лет до двух месяцев. Руководство Vodafone пришло к выводу, что единственный способ устойчиво выделиться среди конкурентов заключается и в обеспечении определенных впечатлений клиентов от предполагаемого сервиса. Вскоре доля рынка компании выросла с 19 до 25%, что в Vodafone приписывают главным образом инвестициям в брендинг сервиса.

Еще один подобный пример является собой Nordstrom. В принципе, все универсальные магазины торгуют одними и теми же товарами, поэтому выявление покупателей, которых магазин хочет привлечь своим предложением ассортимента продуктов, имеет важное значение. Nordstrom сделал себе имя, сосредоточившись на обслуживании очень состоятельных клиентов.

Продавцы Nordstrom довели до совершенства искусство создавать «время от времени» уникальные впечатления, которые привязывают к ним клиентов. Их обслуживание иногда столь необычно, что покупатели с восторгом пишут о нем в книгах отзывов. На рынке только и слышно, что о Nordstrom, а объединившиеся в неформальную группу ее преданные покупатели называют себя «норди» («Nordies»). Благодаря этому необычному обслуживанию — «время от времени» — и знаменитой политике, исключающей любые неудобства и конфликты, Nordstrom обычно продает свои товары за полную цену и обходится минимальным числом продаж, чтобы привлечь толпы покупателей. Кроме того, ей не приходится тратить столько средств на рекламу, сколько тратит, например, Macy's.

---

## «В бренде»

*Ведущая утренней программы радиостанции Лас-Вегаса «Lite 100,5» Мелани поведала удивительную историю, связанную с брендом, которая произошла накануне Дня матери. Мелани позвонила в магазин Nordstrom в городе, где живет ее мать, и попросила, чтобы той был доставлен выбранный подарок. При этом она посетовала на то, что опоздала с заказом и что он не прибудет в нужное время. «Никаких проблем, — ответил служащий, — я живу недалеко от вашей матери и занесу его по дороге домой». «Отныне я делаю покупки только в магазинах Nordstorm», — подвела итог Мелани, и ее слышал весь Лас-Вегас.*

*Обещание бренда «Nordstrom» на сайте компании звучит следующим образом: «Мы придерживаемся простого принципа, на котором основывается наша компания: добиться доверия наших клиентов — каждого по очереди».*

---

Еще один подобный пример — бакалейные магазины Albert-sons. Все очень похоже: бакалейные товары — это продукты повседневного спроса, но руководству удалось создать сильный бренд благодаря обслуживанию покупателей. Имеется в виду материальная сторона дела — хорошо освещенные, очень чистые торговые залы и удобно размещенные, аккуратно заполненные товарами полки. Время работы устраивает буквально всех покупателей. Кроме того, продавцы очень приветливы, они проводят вас к секции, где находится нужный вам товар, и обязательно подчеркнут, сколько денег вы сэкономили, придя к ним, и каких очередей к кассам избежали. Факторами дифференциации бренда «Albertsons» являются легкость совершения покупок, лучшие рекламные предложения, свежесть продуктов и выпечки, наличие аптечных пунктов при торговых помещениях и превосходный ассортимент. Многие из этих факторов действуют незаметно для глаз клиентов, что является одной из причин успеха обслуживания Albertsons. Об этом успехе свидетельствуют данные опросов потребителей. Недавно компания провела в Саммерлине, Лас-Вегас, такой

опрос и получила неслыханный прежде результат — 100% положительных откликов!

Издательская компания Berrett-Koehler, выпустившая книгу, перевод которой вы держите в руках, также представляет собой пример развитого сервисного бренда. Эта компания не так известна, как Random House или Simon and Schuster, но среди тех, кто ее знает, она пользуется хорошей репутацией, поскольку придерживается ценностей, пропагандируемых *it* книгах, которые издает. Выпускаемые ею книги объединяет одна тематика: предложение компаниям конкурентных преимуществ и одновременное превращение их в превосходные места для работы. Сервисный бренд издательства Berrett-Koehler — «Слова не должны расходиться с делами», пристальное внимание и партнерские отношения с авторами. Ее сотрудники читают каждую публикуемую в издательстве книгу, а руководство щедро уделяет персональное внимание авторам (вспомним неповторимый День автора!) и поощряет их к участию в принятии решений по самым разнообразным вопросам, что не принято в аналогичных компаниях.

Такое обслуживание и искренность личных отношений компенсируют существующие недостатки — отсутствие практики выплаты аванса за книгу; выплата авторских гонораров только раз в год (и не самых высоких гонораров в отрасли!); размещение тиражей в книжных магазинах, не столь крупных, как, скажем, магазины, чьими услугами пользуется издательство Random House, и стремление переложить на авторов все заботы по маркетингу их собственных книг. Не все согласны сотрудничать на таких условиях, и тем не менее в Berrett-Koehler выстраивается очередь из известных авторов. Среди писателей, ищущих подходящего издателя, бытует мнение, что соглашение с Berrett-Koehler — чрезвычайно выгодный контракт и уникальный опыт в издательском мире.

Berrett-Koehler представляет собой яркую иллюстрацию того, как обслуживание клиентов может послужить регулятором в битве за признание бренда. Для организаций, не имеющих необходимых ресурсов или достаточного стремления для того, чтобы проводить широкие рекламные и маркетинговые

кампании, сервис — это средство постепенного формирования своего бренда.

Британская сеть магазинов быстрого питания Pret a Manger является еще одним наглядным примером компании, которая без рекламы сумела создать завидный бренд в пределах своего сегмента рынка. Президент Pret a Manger Эндрю Ролф подчеркивает, что бренд и деятельность компании неразделимы:

Как только вы попытаетесь отделить бренд от бизнеса, он станет искусственным. Мы заботимся не столько о его постоянстве, сколько о постоянстве цели, которая буквально пронизывает всю деятельность организации. На самом деле, не имеет значения, что мы пишем на салфетках или говорим в рекламе, важно лишь то, что, приходя в магазин Pret a Manger, вы получаете те впечатления, которые вам обещает наша компания<sup>7</sup>.

Надпись на пакетах магазинов Pret a Manger гласит: «Мы обожаем еду. Мы делаем все для того, чтобы продаваемые нами блюда были свежими, здоровыми и высококачественными. Пожалуйста, звоните нам по всем вопросам, касающимся наших кафе или наших замечательных, трудолюбивых работников. Мы хотим знать обо всем — хорошем, плохом и безобразном».

Недавно в одном из магазинов Pret a Manger мы ели восхитительные свежайшие сэндвичи и поинтересовались у «замечательных работников»: «Как вам работается здесь?». В ответ — широкие улыбки и счастливый смех: «Великолепно! Нам нравится наша работа!». Обещания бренда компании выполнены.

### Брендинг при плохом сервисе: такое возможно

Некоторые компании использовали сервис для создания бренда довольно необычным способом. Они облекли плохое обслуживание в художественную форму таким образом, что она стала главным элементом впечатления от бренда. Этот

способ брендинга при плохом сервисе используют несколько ресторанов. В одном ресторане Далласа, штат Техас, служащие постоянно чавкают жевательной резинкой и кричат на посетителей. Это самое настоящее шоу, и они явно веселятся, устраивая его.

Некоторые дорогие бутики практикуют высокомерное отношение к клиентам, демонстрируя свою исключительность. Их служащие обращаются к вам «дорогой мой» снисходительным тоном и с деланным британским акцентом, глядя при этом мимо вас. Определенной категории покупателей это нравится, и они с готовностью платят более высокие цены, особенно когда видят, что с другими клиентами обращаются точно так же.

Саймон Коуэлл, один из судей телевизионного шоу «American Idol» («Американский кумир»), создал себе бренд противоречивого критика. Люди покатываются со смеху над его грубыми, откровенными и не всегда приличными комментариями, и у него имеется целая армия поклонников. Большой телевизионный хит телекомпании Bravo «Queer Eye for the Straight Guy» («Гомосексуалисты о гетеросексуалах») создает себе бренд в значительной мере циничными замечаниями в адрес неопрятных мужчин-гетеросексуалов.

Создание негативного бренда — довольно необычная стратегия, но она работает и даже востребована определенным сегментом рынка. Ее недостаток заключается в том, что после того, как вас стали узнавать и приветствовать благодаря этому типу поведения, очень трудно переключиться на другой стиль, не потеряв при этом преданных клиентов.

---

### «В бренде»

*Две звезды британского кулинарного искусства — шеф-повары Гордон Рамзай и Раймонд Бланк — готовят необыкновенные блюда. Оба были удостоены нескольких звезд «Michelin». Однако, вполне вероятно, внимание к себе они привлекают не только рецептами, но и своими личностными качествами. Гордон Рамзай постоянно вступает в перепалку как с официантами, так и с посетителями,*

тогда как Раймонд Бланк чрезвычайно мил и с теми, и с другими. О каждом говорят: «шеф с характером».

Людям приходится заказывать столики в их ресторанах за несколько месяцев вперед, и различия в характерах шефов усиливают их индивидуальность и интерес к созданным ими блюдам. Оба шеф-повара укрепляют свои уникальные бренды различиями в поведении, темпераментах и взглядах, которые придают их кулинарным навыкам еще большую привлекательность<sup>8</sup>.

---

## Воздействие брендинга на сервис

Применяя брендинг в практике сервиса, можно извлечь четыре существенные выгоды.

1. *Сервис, ориентированный на бренд, возвращает организации контроль над определением понятия «хороший сервис».* Когда компании предлагают традиционный сервис, который не предназначен для подкрепления бренда, клиенты судят о нем, руководствуясь своими личными стандартами. Поэтому организациям трудно самим определить, что такое хорошее и плохое обслуживание. В таких обстоятельствах работники не знают точно, какого качества услуги они предоставляют, если им об этом не говорят потребители. В магазине Costco вы с трудом найдете продавца, который покажет, где находятся нужные вам товары. Это ожидаемо и отчасти компенсируется более низкими ценами, поэтому недостаточное число работников в торговом зале не считается признаком плохого обслуживания. Однако если вы попали в магазин розничной торговли, который согласно рекламе должен обеспечивать персонализированный сервис покупателю, отсутствие продавцов расценивается как плохой сервис.

Так же, как производственные предприятия, которые устанавливают собственные стандарты качества, сервисные компании должны разрабатывать стандарты обслуживания. Объявите потребителям о том, чего им следует ожидать, а затем добейтесь от своих служащих, чтобы они соот-

ветствовали этому стандарту, по аналогии с действиями линейного менеджера, который проверяет, насколько качество продукта отвечает определенному стандарту.

Компания Southwest Airlines известна тем, что рассылает всем, кто жалуется на отсутствие в авиабилетах номеров мест, письма следующего содержания: «Спасибо за то, что вы были нашим клиентом. Нам будет недоставать вас». Компания не собирается отступать от обещаний своего бренда (низкие тарифы и надежность), изменяя системы, которые позволяют достичь времени подготовки самолета к обратному рейсу 20 минут.

Потребители прекрасно знают, что в любой сделке присутствует коммерческий интерес, и, несомненно, в большинстве своем с цинизмом отнесутся к попыткам служащих представить дело так, будто они заботятся исключительно о выгоде клиентов. Естественно, каждый станет скептиком, если слова сотрудников сервисных фирм расходятся с их делами. Когда же люди узнают суть обещания бренда, отношения «продавец услуг — потребитель» становятся более искренними. Представитель Southwest Airlines сказал нам однажды: «Мы не предлагаем перевозку багажа на перекрестные рейсы и поэтому остаемся прибыльной компанией. В отличие от наших конкурентов. Хотя такое заявление расходится с нашими интересами, тем не менее оно является честным».

2. *Сервис, ориентированный на бренд, позволяет организации устанавливать стандарты для пяти его направлений.* Пять классических составляющих сервиса («ServQual», как их называют) основаны на результатах широкомасштабных опросов потребителей, проведенных в 1960-х годах фирмой Texas A&M. К ним относятся: надежность, уверенность, материальная осязаемость, умение сопереживать и способность реагировать. (Более подробная информация о них содержится в главе 4.) Когда сервис соответствует бренду, организация может разработать конкретные стандарты бренда для каждой из этих пяти классических составляющих сервиса.

3. *Сервис, ориентированный на бренд, является сильным регулятором.* Последовательно выполняя обещание своего бренда, организация способна усилить его без огромного рекламного бюджета. Базирующаяся в США Krispy Kreme Doughnuts служит примером того, как бренд завоевывает значительную долю рынка, ничего не тратя на рекламу в средствах массовой информации. Эта компания при обрела известность тем, что заняла четко очерченное пространство бренда и строго следит, чтобы впечатления клиентов соответствовали ему. В настоящее время это большая редкость, поэтому компания, выполняющая свои обещания, имеет массу возможностей рекламировать себя связями с общественностью.
4. *Успешный брендинг может создавать квазимонополию.* Очевидно, очень непросто вытеснить компанию Coca-Cola с первой позиции в ежегодном списке сотни главных мировых брендов, публикуемом Interbrand, или хотя бы попасть в этот список. Тем не менее сервис «в бренде» помогает небольшим брендам с ограниченными маркетинговыми бюджетами занять лидирующие позиции на своих местных рынках.

Продукт или услуга, которые усиливают бренд, становятся магнитом для целевой категории населения, которую компания хочет привлечь. К примеру, Starbucks не является брендом № 1 на рынке кофеен. Но иногда неизвестный бренд завоевывает публику, выделившись на фоне более крупных. Это случилось с одним ранее малоизвестным рестораном в Нью-Йорке. Недавно «Zagat Survey» назвал «Grocery» седьмым среди лучших ресторанов Манхэттена. Это недорогое заведение, где не подают спиртных напитков и нет гардероба. «Grocery» завоевал себе репутацию «хорошего ресторана по соседству» с прекрасной кухней и обслуживанием на вполне приемлемом уровне, которое он гарантирует. Владелец, немного смущенный обрушившейся на его ресторан популярностью, заявил: «Я не хочу, чтобы люди испытывали разочарование, но мы ничего не будем менять в нашей деятельности»<sup>9</sup>.

## **Сервис, ориентированный на бренд, и тематическое обслуживание клиентов**

В книге Джозефа Пайна и Джеймса Гилмора «The Experience Economy» («Экономика опыта») подчеркивается, как важно уделять внимание впечатлениям потребителей. Авторы предсказывают, что в будущем устойчиво жизнеспособными окажутся только те компании, которые предлагают своеобразное, предметное обслуживание своих клиентов. Откровенно говоря, хотя ощущения от сервиса, ориентированного на бренд, и впечатления от тематического обслуживания, о котором идет речь в книге Пайна и Гилмора, родственны, они отнюдь не одно и то же.

Вне всякого сомнения, любое обслуживание, соответствующее обещанию бренда, создает *жизненный опыт* в общем смысле этого понятия, означающего что-либо наблюдавшееся или пережитое. Но опыт сервиса «в бренде» вырабатывается иными способами, чем впечатления от тематического обслуживания.

## **Не каждый стремится испытать на себе тематическое обслуживание**

В Лас-Вегасе вы, по всей вероятности, столкнетесь с наибольшим выбором тематического обслуживания и предложений услуг. Диснейленд — это сплошь опыт тематического сервиса. Однако не все желают постоянно получать впечатления такого рода. Например, что вы ожидаете, приехав на автозаправочную станцию, — тематические ощущения или полный бак бензина, который залил заправщик, используя навыки качественного обслуживания? Для того чтобы вы опять воспользовались автозаправкой данного бренда, предоставляемые услуги просто должны полностью соответствовать его обещанию, и нет никакой нужды в тщательно разработанном и отрежиссированном

представлении, которое отнимет у вас больше времени и за которое придется доплатить.

Некоторые компании успешно осуществляют свою деятельность на основе бизнес-моделей в сфере производства и реализации товаров. При этом многие предлагают бренд без тематической составляющей. Так, Costco представляет собой наглядный пример компании, которая усиливает свой бренд несколькими способами. Однако все они очень сильно отличаются от подхода Starbucks, которая считается одной из крупнейших компаний в своей области, предлагающих тематическое обслуживание.

Брендинг сервиса вовсе не предполагает постановку шоу. Например, вы можете ответить на телефонный звонок в соответствующей бренду манере без всяких тематических впечатлений. Более того, если бизнес-сообщество будет путать хорошо спланированный соответствующий бренду опыт сотрудничества с банком, скажем, и впечатления от развлечений в духе Уолта Диснея, то результатом могут стать чрезмерно высокие требования к служащим. Например, банки, несомненно, столкнутся с непреодолимыми трудностями, взяв на себя обязательства точно считать деньги и одновременно веселить стоящих в очереди клиентов. Тем не менее и банк с нетематическим брендом, и парк Уолта Диснея должны предлагать сервис, ориентированный на бренды.

### Build-A-Bear: успешный тематический опыт обслуживания

Если вам удастся найти удачную тематику обслуживания, вы, несомненно, сможете устанавливать более высокие цены. Например, в популярных магазинах Build-A-Bear Workshop покупатели часами выбирают детали, из которых потом сконструируют своего неповторимого мишку. Эти магазины имеют средний доход 700 долларов на квадратный фут при обычной для розничной торговли сумме 350 долларов. Люди покупают в разных отделах дополнительные детали, чтобы «вырастить»

базовую десятидолларовую модель своего медвежонка. Это памятный опыт, который с удовольствием разделяют и дети, и он, несомненно, стоит дополнительных затрат.

Услуги, предоставляемые магазинами Build-A-Bear Workshop, отражают обещание их бренда. Это обещание можно прочитать на каждой странице сайта компании и на плакатах в каждом из ее магазинов: *персонализация* (вы создаете своего собственного мишку), *удовольствие* (вы наблюдаете за тем, как рождается ваш медвежонок, и даже получаете свидетельство о его рождении), *забота* (специальная программа «Потерянный мишка»), *объединение* (организация вечеринок, выпуск информационных бюллетеней), *сопричастность* (вы делаете выбор буквально собственноручно) и *незабываемое событие* (разве могло быть что-то иное?). Все игрушки имеют зарегистрированные имена и кажутся почти живыми. Изначально магазины Build-A-Bear Workshop ориентировались на девочек до 12 лет, но вскоре эта практика привлекла также мальчиков и взрослых.

Сервис, ориентированный на бренд, углубляет эмоциональные впечатления с помощью систем (например, последняя программа «Потерянный мишка»), которые создают взаимодействие «продавец—покупатель», поддерживающее бренд «Build-A-Bear». Вот одна история: мальчик решил купить медвежонка вместо потерянного. Он выбрал имя для своей новой игрушки. Оно было необычное, и продавщица сказала, что уже слышала его раньше. Она спросила ребенка, не было ли у него когда-нибудь медведя с таким же именем. Когда тот ответил утвердительно, продавщица поискала и нашла его потерянную игрушку, которая была возвращена в магазин. Увидев своего пропавшего любимца, мальчик, а вслед за ним и его мама расплакались и в итоге ушли домой с двумя медвежатами<sup>10</sup>. Ранее, обнаружив потерянную игрушку, администрация магазина пыталась разыскать хозяина, но он сменил место жительства. Так обеспечивается забота — одна из ценностей бренда!

Тематическое обслуживание, принятое в компании Build-A-Bear Workshop, имеет отношение ко всем ощущениям, ко-

торые могут испытать дети и взрослые в магазине. Сюда входят планировка торговых площадей и мастерских, местонахождение, возможность интерактивного выбора и, наконец, сам продукт. Чтобы эти впечатления возникли, требуются немалые расходы. Сервис Build-A-Bear, соответствующий бренду и усиливающий его предложение, строится на великолепном традиционном обслуживании. В сочетании они обеспечивают тематический опыт конструирования игрушечных медведей, поэтому магазины этой компании пользуются сегодня огромным успехом. Средняя посещаемость клиентами составляет пять раз в год — мастерские устраивают вечеринки по случаю дней рождения новых моделей. Даже веб-страница (<http://www.buildabear.com>) оставляет поразительные ощущения. В результате в 2002 году доходы компании составили свыше 160 миллионов долларов — и это в игрушечной отрасли! <sup>11</sup>

Если вам нужен плюшевый мишка и наступает часовой перерыв на ланч, во время которого можно заскочить в соседний магазин и снять его с полки, — возможно, это самый лучший вариант. Тем не менее даже в магазине самообслуживания вы все же хотите получить приятные впечатления и вежливое обращение персонала. Кроме того, репутация магазина совсем не повредит, если оказываемые им услуги будут соответствовать бренду.

### **Envelop You: успешный (вымышленный) сервис, ориентированный на бренд**

Мы видим, что три основных типа сервиса (традиционный, ориентированный на бренд и тематический) связаны между собой, однако они отличаются друг от друга. Чтобы как можно нагляднее проиллюстрировать эту взаимосвязь, представим вымышленную компанию.

Пусть это будет компания по производству конвертов и упаковочных материалов, действующая в сфере товаров широкого потребления. Для того чтобы добиться успеха, мы должны изготавливать упаковочные материалы, отвеча-

ющие потребностям целевого рынка. Независимо от степени ограниченности нашего взаимодействия с покупателями (допустим, мы начинаем как производители и реализуем продукцию через дистрибьюторов и розничных торговцев), нам все же приходится обеспечивать хорошее поддерживающее обслуживание клиентов (ServQual: надежность, уверенность, материальная осязаемость, сопереживание и способность реагировать), иначе наши партнеры устанут от нас. Они найдут конверты где-нибудь в другом месте, если мы не предложим самые низкие цены.

Мы достигаем таких успехов в бизнесе ширпотреба, что принимаем решение дифференцироваться путем брендинга своих продуктов и услуг. Мы даже открываем несколько магазинов под названием «Envelop You». Предложение нашего бренда звучит так: «Упаковочные материалы, которые „окутают" вас стилем, разнообразием и ценностью». Для того чтобы общественность лучше узнала наш бренд, мы пропагандируем его с помощью эффективной рекламы, хорошего позиционирования продукта и продуманных связей с общественностью.

Мы интенсивно работаем с нашими непосредственными клиентами и тщательно укрепляем бренд каждый раз, когда кто-то взаимодействует с нами. Свою задачу мы понимаем так: добиться, чтобы люди, по крайней мере, вспоминали о нас, когда у них возникает потребность в упаковочных материалах. Мы хотим стать домашним брендом. Наш девиз: «Раз что-то достойно стать подарком, оно заслуживает упаковки». Пришлось приложить немало усилий, чтобы наши служащие осознали сущность бренда, который они представляют своей деятельностью. Мы не только предлагаем им учебные программы с акцентом на навыки качественного традиционного обслуживания, но и уделяем особое внимание приемам сервиса, ориентированного на бренд «Envelop You».

У нас сформировалась внутренняя культура соответствия бренду. Мы внимательно следим за тем, чтобы видение бренда «Envelop You» стала элементом нашей стратегии в отношении человеческих ресурсов, в частности системы вознаграждения и стимулирования сотрудников, а также приема на работу.

Мы знаем, что в Envelop You означают понятия «стиль, разнообразие и ценность». Уникальность нашей стратегии заключается в постоянной ротации людей на всех рабочих местах в магазинах, чтобы никто не успевал заскучать.

Наши служащие знают, как поддерживать ценности бренда «Envelop You», поскольку они каждый день воплощают их в жизнь. Продавцы могут сказать клиентам: «О, у нас имеется для вас очень большой выбор. И вы будете удивлены, насколько все это дешево стоит»; «Да, эта лента очень высокого качества. В самом деле, многие наши клиенты украшают такими бантами верхушки рождественских елок». А пока покупатели ждут, когда упакут их приобретения, мы угощаем их горячим шоколадом. Мы спрашиваем клиентов, нравится ли им наша наклейка «Заботливо завернуто компанией Envelop You».

## Закрепление сервиса, ориентированного на бренд, в ДНК организации

Часть II начинается с изучения того, что необходимо для определения уникальных характерных особенностей вашего бренда, то есть его ДНК\*. Затем мы рассмотрим модель, называемую «Внутренний брендинг» («Inside-Out Branding»). Данную программу TMI использует при разработке и анализе проектов интеграции бренда в сервис. Модель готовит почву для глав, посвященных изменениям корпоративной культуры, внутренним коммуникациям, преданным сторонникам бренда и человеческим ресурсам вообще.

Для достижения успеха тщательно разработанные обещания вашего бренда должны быть интегрированы в различные вспомогательные функции организации. Ревностные защитники бренда, эти участники «группы поддержки», постоянно подпитывающие своей энергией инициативы, связанные с брендом, представляют собой одну из возможностей заставить его резонировать внутри компании. Человеческие ресурсы, которые мы рассматриваем как окно в душу корпорации, — может быть, самые важные среди остальных органи-

---

\* Дезоксирибонуклеиновая кислота — носитель генетической информации. — *Примеч. ред.*

зационных активов вследствие масштабного влияния на деятельность компании. Все эти аспекты внутренних связей и контактов оказывают колоссальное воздействие на корпоративную культуру.

Мы завершаем часть II изучением конкретной деловой ситуации в многогранной, распространившейся по миру и базирующейся в США корпорации The Isle of Capri, представляющей классический и очень важный пример эффективности деятельности менеджеров высшего звена и отдела человеческих ресурсов, совместно работающих для внедрения сервиса, ориентированного на бренд.

## Глава 4

### Формирование ДНК вашего бренда

Независимо от того, взяли вы на себя труд разработать бренд или нет, ваша организация, ваш сервис и ваши продукты уже являются им. Бренд может не фигурировать в списке 100 самых ценных брендов Interbrand, но это именно то, что о вас думают ваши работники и клиенты. Перед вами выбор: либо вы сами осуществляете контроль за формированием бренда, либо предоставляете возможность потребителям и своим сотрудникам создавать его методом проб и ошибок. Если этим занимаются клиенты, они основываются в значительной мере на собственном опыте и испытывают при этом влияние обслуживающего персонала, порой не имеющего ясного понятия о бренде, который они представляют.

#### Что такое ДНК вашего бренда

Определение ДНК, то есть уникальных составляющих бренда, — это ключ к началу процесса последовательного предоставления сервиса, качество которого полностью соответствует ему. Это концепция, которую стремятся понять руководители большинства организаций, по крайней мере за пределами

отделов маркетинга. Многие управленческие команды занимаются поиском простого и быстрого решения, которое легко может быть встроено в существующую инфраструктуру бизнеса. Когда мы недавно обсуждали проблему сервиса «в бренде» с группой преподавателей и экспертов в области человеческих ресурсов, они просто сказали: «Покажите нам учебные программы».

Такое умонастроение, вне всякого сомнения, является одной из основных причин, почему многие связанные с сервисом инициативы не могут обеспечить реального конкурентного преимущества.

Клейтон Кристенсен и Майкл Рейнор осветили эту проблему в своей книге «The Innovative Solution» («Инновационное решение») <sup>1</sup>. Они использовали аналогию с первыми шагами человека в авиации, когда ученые искали корреляцию между фактом, что птицы имеют крылья и перья, и их способностью летать. Когда человек пробовал последовать этой, на первый взгляд, «лучшей практике», все кончалось катастрофой.

Если ваша цель заключается в повышении уровня навыков традиционного обслуживания, то может оказаться достаточным и простейшее решение. Но когда речь заходит о брендинге и создании момента подлинной дифференциации, оказывается, что не существует единого рецепта, который подходит для всех. Процесс брендинга невозможно скопировать с деятельности другой компании, независимо от того, насколько она успешна. Мы часто слышали, как представители различных предприятий говорили о своем «внутреннем бренде», имея в виду стилизованный логотип, цветовую палитру и модель коммуникации, разработанные для осуществления внутренних связей. Только понимая суть глубинных процессов, которые движут взаимоотношениями брендов и людей, можно добиться соответствия между сервисом и брендом.

Глубинный процесс определения пространства, занимаемого брендом, включает следующие этапы:

- обоснование ценности бренда и создание картины его будущих устремлений;

- определение способов выполнения обещаний бренда и факторов дифференциации;
- выяснение, как будет восприниматься бренд на рынке, и упрочение его индивидуальности в соответствии с идеями организационного бизнеса, возможностями работников и потребительскими нуждами.

Рисунок 3, хотя и не является исчерпывающей иллюстрацией, демонстрирует важные составляющие, которые необходимо учитывать.

Профессионалы брендинга рассматривают эти составляющие с точки зрения маркетинга. Все, кто заинтересован в приведении сервиса в соответствие с брендом, должны рассматривать каждый его компонент по отношению к предоставляемым услугам.

При осуществлении наиболее детального определения ДНК бренда разработчики стратегии тщательно изучат различные группы клиентов, сформированные как по демографическому признаку, так и по психологическим потребностям. Исследователи будут отделять слой за слоем, пытаясь разобраться в глубинных мотивах и движущих силах этих групп. Разработчики стратегии рассмотрят различные предложения конкурентов, стремясь понять, что подходит для клиентов, а что нет. В идеале, они также проанализируют внутреннюю корпоративную культуру, чтобы выяснить, какие неповторимые черты делают ее особенной. И наконец, они проанализируют, в каком направлении движется отрасль в плане ее продуктов и предлагаемых услуг. Затем вся полученная информация будет переработана с целью определения ключевого предложения бренда, поддерживаемого его главными ценностями. Будучи хорошо построенной, такая архитектура бренда станет основой для выполнимой и привлекательной дифференциации.

Подобно тому, как это делала Southwest Airlines в первые годы своего существования, многие компании осуществляют процесс брендинга ускоренными темпами и значительную часть предложения интуитивно определяют сами, по крайней мере в качестве отправной точки. Разумеется, история

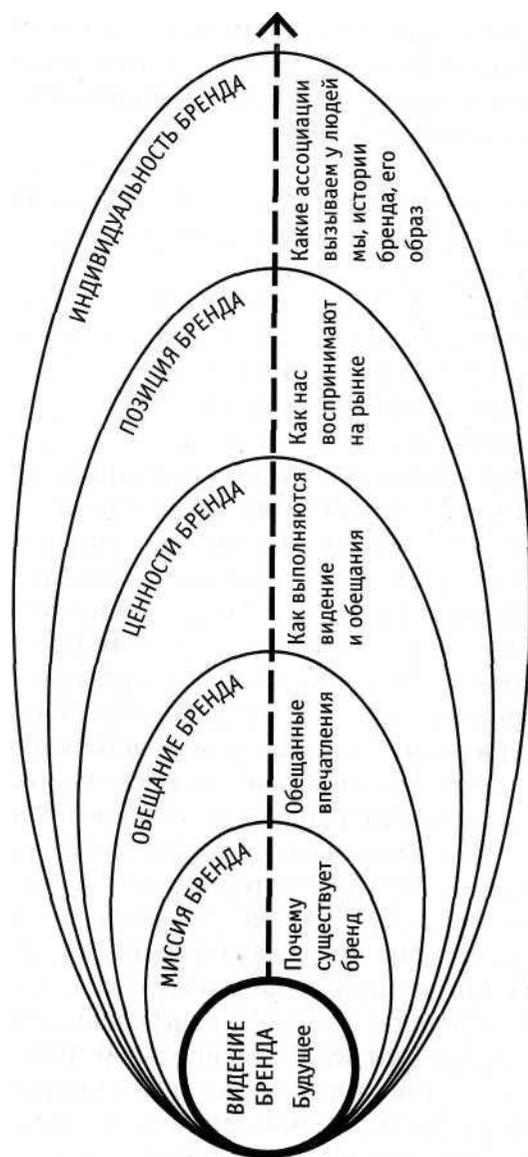


Рисунок 3. Компоненты ДНК в пространстве бренда

свидетельствует о том, что успех, как и неудача, зависит от методологии. Однако успех определяется в равной мере и реальным осуществлением стратегии бренда, и его разработкой. Ваша «великая идея» может быть самой привлекательной и интересной из всех мыслимых концепций, но если многократным повторением вы не сумеете «вживить» ее в каждый контакт с клиентом, она не найдет у него отклика.

### Соотнесение ценностей бренда с пятью классическими составляющими сервиса

Как только ценности вашего бренда окончательно определятся, вы можете пропустить их через фильтр «ServQual». Таким образом, предлагаемый вами сервис, ориентированный на бренд, будет строиться на фундаменте превосходного традиционного обслуживания, качество которого соответствует пяти классическим составляющим. Как говорилось ранее, пять компонентов системы «ServQual» были выявлены в результате масштабного опроса большой группы респондентов, проведенного для того, чтобы предприниматели поняли, какой сервис клиенты считают хорошим в различных отраслях, другими словами, чем определяется отличное традиционное обслуживание<sup>2</sup>. Персонал узнает, как следует демонстрировать уникальные ценности бренда в соответствии с теми составляющими сервиса, которые имеют решающее значение для потребителей.

1. *Надежность*. Обслуживание осуществляется аккуратно и точно. Эмоциональная выгода: клиенты чувствуют, что могут полагаться на служащих.
2. *Уверенность*. Обслуживающий персонал демонстрирует ответственность и доверие. Эмоциональная реакция: клиенты, в свою очередь, доверяют выполненной для них работе и заявлениям, сделанным при этом.
3. *Материальная осязаемость*. Обслуживающий персонал отличается аккуратностью и опрятностью, а помещения —

чистотой. Эмоциональная реакция: клиенты чувствуют, что организация уважает себя.

4. *Эмпатия, или умение сопереживать.* Обслуживающий персонал проявляет внимание и персональную заботу. Эмоциональная реакция: клиенты чувствуют, что их воспринимают как индивидуальности.
5. *Способность реагировать.* Обслуживающий персонал готов быстро прийти на помощь потребителю. Эмоциональная реакция: клиенты чувствуют, что организация придает им важное значение.

## Использование «ServQual»

Давайте осуществим процесс «ServQual» в вымышленной компании — агентстве недвижимости под названием «Dream Homes» («Дома мечты»). Для начала нам нужно определить видение, миссию, обещание и ценности бренда агентства. Затем мы можем соотнести пять составляющих «ServQual» с общим пространством бренда «Dream Homes».

Мы учредим Dream Homes как небольшую фирму (один брокер и пять агентов) в относительно крупном городе, который переживает бум в сфере недвижимости. Видение Dream Homes должно здесь стать брендом № 1. Это отнюдь не мелкое видение ввиду жестокой конкуренции со стороны крупных национальных брендов. Однако основатель Dream Homes — харизматическая личность — видит открывающиеся на рынке возможности, наблюдая, как риэлторы пренебрежительно обращаются с покупателями и продавцами домов, ведь их слишком много. Миссия Dream Homes заключается в предоставлении полного пакета услуг в данной сфере, с тем чтобы помочь людям найти дома их мечты, каковы бы эти мечты ни были. Обещание бренда, выраженное в девизе, звучит так: «Если вы можете придумать это, мы можем это найти». После тщательного изучения местного рынка Dream Homes выбрало следующие ценности: совместимость, честность, внимательность, удовольствие и тщательность, которые,

по мнению основателя агентства, отсутствуют у большинства конкурентов.

Персонал Dream Home получил подробные разъяснения по поводу каждой ценности и ее связи с пятью составляющими хорошего традиционного сервиса «ServQual». Их описание приведено в таблице 2.

Как только пространство сервисного бренда ясно и четко описано, вам следует внедрить эти идеи в организационную культуру. Таким путем вы создаете правила действия бренда, точно так же как птицы образуют стаи, используя принципы самоорганизующихся систем. Модель «Внутреннего брен-динга» может помочь вам определить, какие шаги следует предпринять дальше.

## Внутренний брендинг

Мы представляем компанию TMI: Джанелл — TMI US, а Пол — TMI New Zealand. Всей своей сущностью бренд TMI всегда нацелен на то, чтобы инициировать глубокие поведенческие изменения, с тем чтобы наши клиенты (отдельные лица, команды и организации) могли с максимальной эффективностью добиваться поставленных целей. Поэтому TMI как компания уделяет серьезное внимание поведению своих собственных сотрудников на рабочих местах.

Многие консультанты TMI пришли в компанию, испытав на себе сильное влияние ее обучающих программ. Этот опыт оказался настолько убедителен, что бывшие слушатели сами стали преподавать программы, обладающие брендом TMI. Компания с успехом всеми доступными способами мотивирует своих консультантов и персонал вести себя так, как учат в рамках программ TMI.

## TMI: внутренний анализ

В одной из программ TMI — «Time Manager» («Тайм-менеджер») — особое внимание уделяется вопросам качества. Поэтому руководители наших программ часами наводят

Таблица 2. Соотнесение ценностей бренда с составляющими «ServQual»

Ваш дом
<b>Ценности нашего бренда</b>
<p><b>Совместимость.</b> Мы докажем, что являемся самыми подходящими риэлторами для вас. Мы не работаем со всеми подряд. Если мы не уверены в том, что наши услуги вам подходят, мы скажем об этом. Поскольку, согласно нашему мнению, покупка дома — одно из самых важных событий в жизни, мы хотим уверить вас, что, говоря о «проявлении заботы», имеем в виду именно это. Мы хотим узнать о вас как можно больше, чтобы вы могли найти дом своей мечты. Начнем с консультаций, чтобы мы могли узнать вас, а вы — нас</p>
<p><b>Честность.</b> Мы обещаем предоставить вам полную информацию о любой недвижимости, которая вас заинтересует. Мы не будем заключать незаконные сделки. Если ваша покупка или продажа осуществится быстро, мы вернем вам часть своих комиссионных</p>
<p><b>Внимательность.</b> Мы обещаем отвечать на ваши телефонные звонки 24 часа в сутки и семь дней в неделю. Точка</p>
<p><b>Удовольствие.</b> Покупка дома — крупная сделка. Мы постараемся, чтобы она стала для вас развлечением. Мы хотим получать удовольствие от собственной работы и поэтому стремимся воплощать мечты в реальность!</p>
<p><b>Тщательность.</b> Недвижимость — это бизнес деталей и подробностей. Мы обещаем рассматривать все подходящие для вас варианты. Вам не придется дважды объяснять, что вы хотите. Мы — технологические волшебники и ведем подробные записи. При осмотре недвижимости вас будут возить в чистом автомобиле в сопровождении дружелюбных риэлторов. У вас будет возможность посещать наши великолепные офисы, чтобы выпить чашку прекрасного английского чая каждый день в четыре часа пополудни</p>

определенный порядок в аудиториях. Когда они заканчивают подготовку к занятиям, материалы для каждого участника семинара аккуратно разложены на столах на определенных выверенных расстояниях. Воздействие бренда на любого входящего в аудиторию понятно и убедительно: ТМІ — организованная компания. На международных совещаниях ТМІ вы увидите примерно 150 человек, использующих инструмент

мечты
<b>Как мы выполняем «ServQual»</b>
<p><b>Надежность.</b> Каждый документ в нашем офисе проверяется по меньшей мере еще одним человеком. У нас есть сотрудники, которые досконально знают наш бизнес, и те, кто работает по совместительству. Таким образом, мы можем позаботиться о ваших нуждах, а не отрываться отговорками типа: «У нас сейчас совершенно нет времени». Мы дважды проверяем график наших встреч с клиентами</p>
<p><b>Уверенность.</b> Мы всегда придерживаемся принципа честности, даже если это означает, что сделка не состоится. Самое главное для нас, чтобы вы оказались в доме, который лучше всего вам подходит. Мы сообщим в подробностях обо всех недостатках любой недвижимости, которая вас заинтересует, и дадим знать, если ваша мечта превысит возможности вашего кошелька. Если мы начали работать с вами, то закончим только после того, как вы найдете дом своей мечты</p>
<p><b>Материальная осязаемость.</b> Мы берем на себя ответственность за то, что наши офисы и автомобили являются безупречно чистыми и находятся в хорошем рабочем состоянии. Мы инвестировали немалые средства в офисное оборудование, чтобы оно выглядело привлекательно, а также вложились в самые последние технологические новинки, чтобы кто-то из нас был доступен в любое время суток</p>
<p><b>Эмпатия.</b> Мы не жалеем времени для того, чтобы как можно лучше узнать вас. Прежде чем заключить какое-либо соглашение, мы проводим консультацию. Мы хотим удостовериться, что вы получаете удовольствие, работая с нами. Мы — группа риэлторов, которые ценят хорошее настроение. Если в личных отношениях между риэлтором и клиентом возникает напряженность, мы всегда можем привлечь другого нашего сотрудника</p>
<p><b>Способность реагировать.</b> Мы обещаем быстро откликаться на любые ваши пожелания. Поскольку у нас небольшой офис, мы держим друг друга в курсе дел каждого персонального клиента и поэтому можем подменяться в случае необходимости</p>

планирования «Time Manager» или работающих по тому же принципу на «Microsoft Outlook» или PDA \*.

\* Персональный цифровой помощник (personal digital assistant). Аббревиатуру PDA впервые употребил Джон Скалли, занимавший пост президента Apple. В русском языке аббревиатура PDA (ПЦП) не прижилась, а для устройств этого класса стали применять другой термин — карманный персональный компьютер (КПК). — *Примеч. ред.*

Компания также предлагает программу, называемую «A Complaint Is a Gift» («Жалоба как подарок»). Сотрудники ТМІ действительно говорят «спасибо», когда слышат претензии, конечно, когда это уместно.

В ТМІ юмор считается культурной ценностью. На международных совещаниях этому уделяется много времени, и бывает, что мы едва не падаем с кресел от смеха. Благодаря такой атмосфере многие люди работают в компании десятилетиями. Пусть ТМІ и не идеальная организация, но она постоянно работает над внутренним брендингом.

### От семинаров на тему «Time Manager» до консультаций по изменению корпоративной культуры

К началу 1980-х годов бренд ТМІ достиг замечательного статуса в Европе благодаря продукту «Time Manager». Поэтому неудивительно, что представители Scandinavian Airlines (SAS) обратились в компанию с просьбой помочь в создании бренда, изменении культуры и превращении в надежную деловую авиакомпанию. Эта работа с SAS была позже отмечена Американской ассоциацией менеджмента (American Management Association, АМА) по случаю 75-летней годовщины этой организации. В ознаменование юбилея АМА составила список 75 наиболее значительных решений, которые, по мнению ее членов, помогли определить саму природу менеджмента. Под номером один фигурировало решение Моисея принести Десять Заповедей с горы Синай. Среди этих 75 было и решение главы SAS Airlines Яна Карлзона применить в своей компании программу обучения по сервису, разработанную в ТМІ. Каждый служащий авиакомпании принял участие в двухдневной программе по теме, посвященной изменениям корпоративной культуры, которая подготовила условия к тому, как персонал должен выполнять обещания бренда SAS, предназначенные бизнесменам, совершающим деловые поездки.

Один из аспектов этого процесса, который произвел столь сильное впечатление на АМА, заключался в том, что одно

и то же обращение было адресовано всем иерархическим слоям организации. Впервые в истории компании сложилась ситуация, когда механик мог сидеть рядом с пилотом, а вице-президент — в окружении кассиров и уборщиков. Насколько известно, в 1981 году впервые в обучении одинаковые концептуальные идеи предлагались всем сотрудникам крупной ведущей корпорации.

Особую известность программе ТМІ придал тот факт, что в следующем году SAS была названа авиакомпанией № 1 в мире. Но главное, что привлекло всеобщее внимание, — всего за год крупные убытки SAS сменились огромной прибылью. Двухдневная программа ТМІ по качественному сервису, ориентированному на бренд, сфокусированная на индивидуальном поведении и призванная мобилизовать все лучшее, что есть в человеке, была не единственным средством, которое SAS использовала для изменения и переориентирования своего бренда. Менеджеры компании возглавили и осуществили 120 внутренних проектов, благодаря чему SAS превратилась, как она себя и рекламирует, в надежную, деловую авиакомпанию.

Приблизительно год спустя ТМІ заключила контракт на обучение 38,5 тысячи служащих British Airways (BA) по программе «Putting People First» («Человек — прежде всего»). Это словосочетание стало мантрой в государственной компании BA. Премьер-министр Великобритании Маргарет Тэтчер решила, что авиакомпания должна быть приватизирована, и хотела получить за нее максимально возможную цену. Через год после сотрудничества с ТМІ British Airways стала авиакомпанией № 1 в мире и была успешно приватизирована. И по прошествии 20 лет все еще говорят об уникальной культуре сервиса BA, созданной в тот период. Вот как описывает стратегию своего решения сэр Колин Маршалл, тогдашний глава компании:

Думаю, что осознание важности управления брендом пришло ко мне в дни Norton Simon Inc.\*, когда я был ответственным за работу с Hunt-Wesson. Этот опыт... помог мне

\* В 1979—1981 гг. — исполнительный вице-президент компании. — *Примеч. ред.*

понять, что внедрение культуры бренда имеет очень большое значение в сфере сервиса, потому что вся эта сфера посвящена обслуживанию людей, которые имеют свои ценности и идеалы, чувствуют каждый по-своему. Я понял, что мы должны рассматривать свой продукт не просто как кресло в салоне самолета, а более полно — как впечатления, которыми управляет авиакомпания. Средством этого управления являлся бренд<sup>3</sup>.

### Модель внутреннего бренда

Работая с авиакомпаниями SAS и BA, ТМІ начала закладывать основы для модели, которую мы сегодня называем «Внутренний брендинг». В этой модели сформулированы условия, обязательные для успешного осуществления проектов изменения корпоративной культуры, а также даны объяснения причин неудач столь многих проектов брендинга и реформ в сфере сервиса.

Секторы 1 и 2 на рисунке 4 представляют организации, чьи модели бизнеса не предусматривают интенсивного взаимодействия между клиентами и персоналом. Это, например, компании Coca-Cola и Morton Salt, занимающиеся главным образом производством и сбытом продукции, а также развитием своих брендов. Большинство клиентов компании Coca-Cola, которая в силу дифференциации ее бренда принадлежит к сектору 2, никогда не общаются непосредственно с ее представителями. Для начала отметим, что сам напиток всегда одинаков по вкусу, неважно в какой таре его продают — бутылках или банках. Единственная проблема — это отсутствие в нем газа, когда его отпускают в розлив. Coca-Cola и Morton Salt эффективно используют традиционные стратегии маркетинговой коммуникации бренда (marcom) среди публики для дифференциации своих брендов. Это спасло их от деятельности по типу производителей недифференцированных товаров широкого потребления, представленных в секторе 1.

Как правило, стратегии маркетинговой коммуникации подчеркивают обещания продукта и его привлекательность.

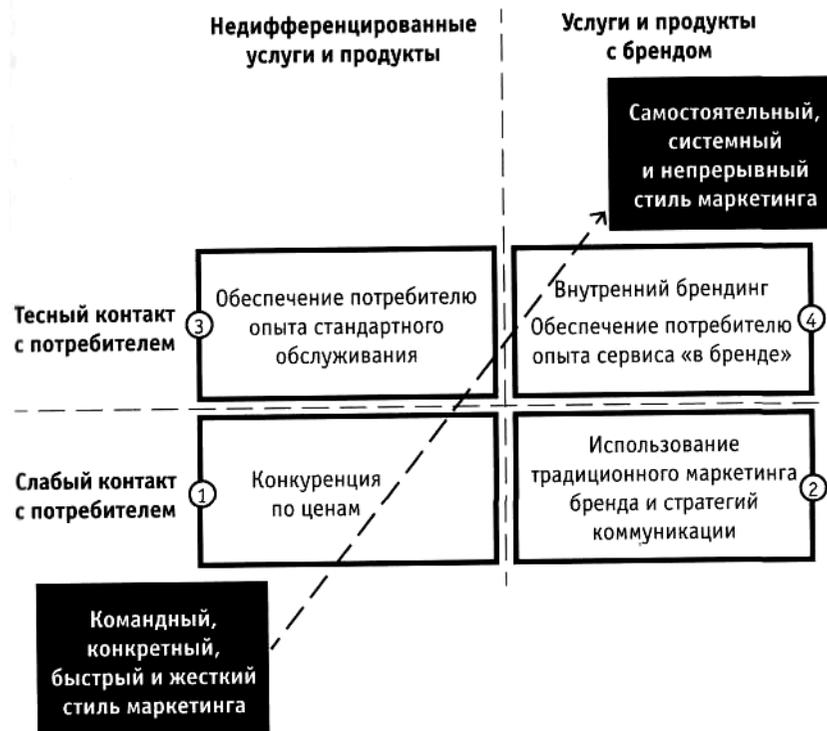


Рисунок 4. Модель внутреннего брендинга

Высокое качество подразумевается, если не упоминается явно. Клиентам говорят, чего следует ожидать от продукта. Если стратегии marcom разработаны хорошо, они мотивируют клиента самому испытать продукт или услугу. Производители продуктов, такие как Coca-Cola, уделяют больше внимания (и больше рекламных долларов) обращениям к потребителям, которые побуждают их совершить первую покупку, чем сервису «в бренде», который оставляет впечатления, способствующие желанию купить товар еще раз. Как только продукт оказывается в руках клиента, продолжающаяся реклама соблазняет его покупать вновь и вновь.

Статистические данные о доходности инвестиций в успешные маркетинговые «интервенции», приводимые рекламными

агентствами, почти исключительно относятся к продуктам сектора 2 (см. рис. 4). К этому сектору может быть отнесено большинство мировых успешных брендов. Из первой сотни брендов только 25 относятся к сервису. Тем не менее свыше двух третей валового внутреннего продукта развитых стран приходится именно на сферу услуг<sup>4</sup>. Мы предсказываем, что это соотношение (25:75) изменится в следующем десятилетии, поскольку все больше и больше компаний соотносят предоставляемый сервис с брендом и тем самым формируют его ценность.

### Три главнейших вызова сегодняшнего рынка

Сегодня сфера маркетинга, отраженная в секторе 2 рисунка 4, испытывает влияние трех важнейших тенденций на рынке, которые преобладают с начала 1990-х годов.

1. *Дифференциация.* В современном мире все труднее и дороже выделить свой бренд на фоне других только с помощью рекламы. Поскольку многие продукты, в принципе, мало чем отличаются друг от друга, потребитель пришел к заключению, что если в наличии нет одного бренда, его с успехом может заметить другой. Создатели некоторых рекламных роликов, стремясь привлечь внимание покупателей, делают их настолько искусно, что просто невозможно оторваться от телевизионного экрана. Тем не менее, несмотря на все хитроумие, иногда послания, содержащиеся в телерекламе, настолько туманны, что зритель не может взять в толк, какой продукт или обещание рекламируется. Сегодня массированный маркетинг, практиковавшийся в прошлом, уже не оказывает своего привычного воздействия.
2. *Изобилие рекламы.* Резко возросло число сайтов, на которых можно размещать рекламу. Потребители видят и слышат рекламные объявления всюду — на телевизионном экране, по радио, в журналах, газетах, в машинах, поездах и самолетах, в интернете, на видеодисплеях лифтов, во вкрапленных

в кинофильмы, роликах, на листовках, афишах, продуктах и даже в стилях причесок. Некогда могущественные крупные телеканалы испытывают возрастающую конкуренцию со стороны мощных кабельных телестудий. Теперь телезрители имеют возможность принимать сотни каналов. Когда продвижение товаров осуществляется с помощью нанятых молодых людей, задача которых состоит в том, чтобы стоять группами в людных местах и громко обсуждать конкретный продукт, чтобы прохожие невольно слышали этот разговор, *изобилие рекламы* — слишком мягкое выражение для описания того, что происходит в маркетинге. 3. *Потребительский цинизм.* Многие люди скептически относятся к массе рекламных посланий, подталкивающих их в определенном направлении. Публика стала гораздо образованнее в том, что касается прав потребителей, и ожидает, что рекламные обещания будут выполняться<sup>5</sup>.

Секторы 3 и 4 на рисунке 4 представляют организации, чьи продукты и услуги продаются в ходе интенсивных личных контактов с клиентами. Это магазины розничной торговли, отели, технологические компании, оказывающие дополнительную техническую поддержку в больших объемах, профессиональные службы, медицинские учреждения, учебные заведения, банки и финансовые организации, правительственные учреждения, страховые общества и развлекательные заведения. Предприятия этих отраслей имеют мало шансов на успех, если они не следят за тем, как служащие демонстрируют их бренды.

Из-за более высокой прибыли от дифференцированных предложений большинство компаний предпочтут занять сектор 2 или 4 (см. рис. 4). Альтернативой является ценовая конкуренция. Предприятия, продающие свои продукты в условиях ограниченных персональных контактов с клиентами, могут использовать командный, конкретный, быстрый и жесткий стиль для завоевания доли рынка и формирования ценности бренда. Однако перед компаниями, которые хотят создать своим потребителям ощущения от сервиса, соответствующего бренду,

стоит гораздо более трудная задача. Усилия, направленные на решение данной проблемы, должны быть постоянными и системными и охватывать весь спектр деятельности организации. Успех напрямую зависит от работников, наделенных полномочиями. Короче говоря, для того чтобы получить превосходные результаты в бизнесе, относящиеся к сектору 4, компании должны со всей изобретательностью привести в соответствие бренд сервиса и опыт своих клиентов. Они также должны создать культуру сервиса, которой проникнется весь персонал, и разработать эффективные производственные процессы.

### Определение пространства бренда: ошибки классического маркетинга

Многие профессиональные маркетологи полагают, будто брендинг является преимущественно или даже исключительно функцией маркетинга. Больше того, они считают процесс создания и развития бренда безусловной прерогативой отдела маркетинга. Недавно мы беседовали с группой руководителей высшего звена одной компании. Ее старший вице-президент по маркетингу не проявлял энтузиазма в отношении предпринимаемых усилий по брендингу сервиса. Это было связано еще и с тем, что инициатива шла от сотрудников операционного отдела. В ходе оживленной дискуссии по поводу пространства бренда он бросил: «О чем вы говорите? Наш *бренд* — это наш логотип». Воцарилась тишина. Коллеги взирали на него с изумлением.

Они обогнали его в данном вопросе на несколько световых лет. Вице-президент явно не понимал, что пытается сделать команда энтузиастов брендинга, не имевшая отношения к маркетингу. Ее члены, скорее, согласились бы с бренд-менеджером отделения Renault в Великобритании Марксом Уол-лером, который высказался следующим образом: «Управление брендом — это в значительной мере изменение культуры»<sup>6</sup>. К несчастью для вице-президента по маркетингу, его репли-

ка была услышана президентом компании, и вице-президент больше не работает.

Давайте вспомним, как мы описали бренд: индивидуальность и репутация, сформированные мнениями потребителей о продуктах, услугах или организациях. Эти мнения складываются в результате контактов публики с продуктом, персоналом и самим предприятием. Данное утверждение требует самого тщательного рассмотрения специалистами по маркетингу и компаниях, чей сервис сопряжен с тесным и интенсивным взаимодействием с клиентами.

Действительно, мы считаем, что влияние, оказываемое каждым служащим на восприятие потребителем бренда, приобретает все более важное значение. Сегодняшние клиенты имеют возможность непосредственно контактировать с гораздо большим числом сотрудников организации, нежели прежде. Наглядным примером расширения коммуникации служит электронная почта — массовое средство связи, зачастую неформальное. Любое подобное взаимодействие способно оказывать влияние на формирование восприятия бренда.

Хотя бренд «рождается» в отделе маркетинга, заниматься его внедрением в каждую сферу деятельности должна вся организация. Финансово-ответственные предприятия обязаны использовать силу бренда для дифференциации предлагаемых продуктов и услуг<sup>7</sup>. Это требует, как минимум, интенсивной коммуникации и сотрудничества между отделом маркетинга (осуществляющим внешний брендинг) и другими подразделениями (развивающими внутренний бренд)<sup>8</sup>.

### Эластичность воздействия бренда: поиск своего места между принуждением и притяжением

Проводя много времени на предприятии, служащие вступают в тесное взаимодействие со своим работодателем — носителем бренда. С помощью своих комплементарных свойств — принуждения (давления) и притяжения (push-and-pull), — которые характеризуют эластичность воздействия бренда, а также его

инструментов (привлекательности, усиления и постоянности, см. главу 5), обещания и ценности бренда могут мотивировать персонал и создать движущую силу для брендинга сервиса.

- *Принуждение брендом.* Тщательно разработанные и согласованные со стратегией бизнеса ценности поддерживают бренд и способствуют росту доверия к нему. Они объясняют, как и почему организация может претендовать на обоснованность обещаний своего бренда. Философ бренда (как он предпочитает называть себя) Марк Ди Сомма говорит, что ценности «действуют на личность, как лакмусовая бумажка, не позволяя компании отклоняться в сторону от самого важного»<sup>9</sup>. Когда сотрудники живут и работают, руководствуясь этими подкрепленными ценностями, выполнение обещаний бренда становится возможным.

Ценности бренда предоставляют основу для разработки и внедрения интегрированных систем, процессом, критериев оценки и способов вознаграждения, которые будут приводить в соответствие поведение сотрудников и культуру сервиса, которая усиливает бренд. Это *подталкивает*, то есть *принуждает* изнутри, к усвоению навыков, подходов и стандартов, необходимых для удовлетворения потребностей клиентов в неизменном «пространстве» обслуживания, как, например, при «гарантированной быстрой доставке».

- *Притяжение бренда.* Обещание бренда (кто мы и какие идеи отстаиваем) является выражением видения компании в его простейшей форме. Оно действует как сила, объединяющая все подразделения организации. По мере образования эмоциональной связи между работниками и представляемым ими брендом они как бы *притягиваются* к нему. Сильный и вдохновляющий бренд создает у людей ощущение сопричастности, чувство принадлежности и положительные ассоциации с работой. Появляются уверенность, что они делают общее дело, четкая нацеленность на клиента и устремленность в будущее. Это становится импульсом к поведению, соответствующему бренду, и слу-

жащие стремятся предстать перед своими клиентами в наилучшем виде.

Люди, работающие в компаниях с сильным брендом, понимают суть его обещания потребителю, потому что эта идея активно пропагандируется внутри организации. Каждый раз, когда служащие видят свой бренд в рекламных роликах, литературе по маркетингу или на афишах, это укрепляет чувство собственного достоинства, напоминает о данных клиентам обещаниях и *принуждает* стараться выполнить их. Так формируется приверженность бренду.

Это влияние нельзя недооценивать. Работая в новозеландской компании Ваусогр, Пол наблюдал, как она столкнулась с серьезной проблемой усиления восприятия бренда. На протяжении 25 лет публика знала, что Ваусогр преимущественно предоставляет услуги по взысканию долгов и кредитным рекомендациям. Этот образ не соответствовал действительности, так как компания, сменив род деятельности, занялась разработкой деловых решений на основе современных технологий и баз данных. Тем не менее сохранявшаяся не очень почетная репутация уполномоченных по взысканию долгов оказывала весьма негативное влияние на служащих. Управлением брендом никто и никогда активно не занимался. В результате представления сотрудников компании о самих себе формировались главным образом под воздействием того, что думала о них публика. Если достаточно часто говорить людям, что они язвы или паразиты на теле общества, со временем культура обслуживания начнет отражать такое мнение.

Простым давлением на работников изнутри вряд ли можно добиться изменения подобного деструктивного поведения. Однако когда Ваусогр прибегла к стратегии мощного маркетинга бренда (осуществлявшейся как за пределами, так и внутри компании), которая отражала реальное нынешнее бизнес-предложение, самоуважение людей сразу возросло, а поведение быстро и существенно улучшилось.

В идеале, раз бренды призваны создавать подобный импульс к изменению поведения персонала, они должны об-

ладать элементами некой «свободы», то есть эластичностью воздействия. Даже когда цель заключается в том, чтобы привести обслуживание в соответствие с обещанием бренда, это обещание вовсе не должно точно отражаться в поведении служащих. *Притяжение бренда*, или стремление, может только намекать на нечто лучшее, нежели сегодняшняя реальность, но без крайностей. В конце концов, покупая новую машину, мы знаем, что юные красавицы в бикини обычно не будут ее украшать собой, как в рекламе. Точно так же *принуждение*, или введение стандартов, может бросать определенный вызов сотрудникам — всегда соответствовать бренду, но опять же без крайностей.

Вместо того, чтобы рассуждать о часто наблюдаемом разрыве между ценностями бренда и уровнем предоставляемого сервиса, ориентированного на бренд, мы — что более уместно — поговорим о напряжении, или эластичности, о том, как мы можем наилучшим способом продемонстрировать наш бренд (притяжение), и о наших минимальных стандартах его обеспечения (принуждение). Эластичность воздействия бренда, если она используется аккуратно, обладает присущей ей способностью одновременно оказывать нажим и притягивать сотрудников, показывая, что и как они должны делать. Правильная степень эластичности держит персонал в постоянной готовности преодолеть любую трудность при выполнении обещания бренда.

При слишком сильном притяжении служащие перестают проявлять усердие и становятся циниками: «Да, так говорится в нашей рекламе, но в действительности мы не такие». С точки зрения сервиса, «непрерывное удовольствие» и «постоянное превышение ожиданий» являются примерами преувеличенного стремления использовать притяжение бренда. При чрезмерном принуждении работники тоже устают и превращаются в пессимистов: «Невозможно делать это постоянно». Например, гарантия 100-процентной удовлетворенности — явно завышенная цель.

Какова разумная степень эластичности воздействия бренда? Она варьируется в зависимости от типа культуры, уже

созданной движущей силой и готовности менеджеров оказывать поддержку необходимых изменений. Однако существует эмпирическое правило: если большинство сотрудников заявляют: «Мы уже на пределе наших возможностей», то это, по всей вероятности, и есть оптимальный вариант.

Один из лучших примеров использования принуждения и притяжения мы наблюдали в работе Всемирного банка реконструкции и развития. Его миссия заключается в том, чтобы покончить с бедностью на земном шаре. В этой миссии большое значение придается личной увлеченности исполнителей, но, к сожалению, ее полное осуществление представляется невозможным. И все же мало кто не согласится с тем, что любой прогресс в этом вопросе очень важен. Поэтому сотрудники Всемирного банка ежедневно прилагают все возможные усилия в этом направлении. Что касается принуждения, банк установил высокие стандарты качества обслуживания и поддерживает их выполнение в своих региональных филиалах.

Мы наблюдали, как многие организации вкладывали миллионы долларов в приобретение «правильной» литературы по маркетингу. Мы также видели, что на вовлечение в этот процесс служащих не потрачено ни единого пенни, поэтому они и не понимали сущности бренда и его ценностей и не могли работать в соответствии с ними. В условиях вакуума знаний и стремлений сотрудники компании, как и потребители, выработывали свои собственные представления о бренде (на нас нельзя положиться, мы не предоставляем качественного обслуживания, мы часто разочаровываем, мы недобросовестны) и о том, что от них требуется.

---

## «Вне бренда»

*Некоторое время назад один из ведущих новозеландских банков провел крупную телевизионную рекламную кампанию под девизом «Знания — это главное отличие». Подразумевалось, что банк обладает большим объемом информации, интересными идеями и богатым опытом и это позволяет ему лучше удовлетворять потребности отдельных клиентов, нежели его конкуренты.*

*Один из наших коллег услышал по радио рекламное объявление банка, гласившее, что каждому, кто зайдет в одно из его отделений, будет бесплатно выдаваться брошюра «Hot Tips» («Важные подсказки») для инвесторов в арендуемую собственность. Хотя наш друг не являлся клиентом банка, он соблазнился предложением и зашел туда, чтобы взять литературу о банке и брошюру. К его немалому смущению, никакой брошюры там не было, более того, очень обходительная представительница службы сервиса «не имела ни малейшего понятия» о ней. «Нам не говорили ни о чем подобном», — сказала она извиняющимся тоном. Стоит ли говорить о том, что потенциальный клиент не стал связывать свою судьбу с банком, заявляющим, что его «знания — это главное отличие».*

---

Могло ли хорошее традиционное обслуживание в этом банке обеспечить прекрасные впечатления нашему коллеге? В конце концов, служащая была вполне вежлива. Ее нельзя назвать медлительной и некомпетентной. Она просто ничего не знала о бесплатной брошюре, а это знание являлось связующим звеном с девизом бренда банка и его рекламным посланием. Не по своей вине она предоставила сервис «вне бренда». Судя по ее комментарию, подобные ситуации случались и раньше и она больше не ощущала былого притяжения и не имела мотивации, чтобы прилагать какие-либо усилия к поиску затребованной информации.

Компания American Express добилась больших успехов в формировании отличительных черт своего бренда. Одна из идей недавнего послания ее бренда — «Делай больше». Однако совершенно очевидно, что эту идею не удалось интегрировать на уровне предоставляемого сервиса. Недавно мы позвонили в эту компанию по поводу оплаты счетов, и на нас обрушилась лавина явно заготовленных заранее текстов, в которых предлагались новые услуги. Их читали с такой скоростью, что почти ничего не удалось понять. При этом не создавалось впечатления, будто нам «сделали больше», к чему, по ее утверждению, стремится American Express. Мы остались с ощущением, что нам пытаются что-то навязать. Вне всякого сомнения, отдел маркетинга предпринял данную

акцию, не позаботившись должным образом о том, как это послание будет передаваться и как на него будут реагировать клиенты. Было ли это плохое обслуживание? Вовсе не обязательно. Было ли оно «вне бренда»? Несомненно. Трехминутное прослушивание повторяемых дважды предложений едва ли поможет кому-нибудь «сделать больше». Для отделов маркетинга пришло время перестать раздавать задания по продажам услуг другим отделам, не заботясь о последствиях для качества обслуживания. Персонал, безусловно, послушно будет выполнять все поручения маркетологов, мало заботясь о том, как их воспринимают клиенты.

### **Признаки культуры, демонстрирующей бренд**

Как узнать, реализует ли ваша организационная культура ДНК своего бренда? Некоторые сигналы характерны только для конкретных отраслей, но общие показатели, перечисленные в таблице 3, помогут выявить зоны, требующие повышенного внимания.

Что значит организационная культура вашей фирмы для людей, которые приходят к вам, какова бы ни была их цель? Может быть, она символизирует нечто отличающее компанию от конкурентов? Наверное, это имеет даже большее значение, чем то, что означает ваше предприятие для работающих в нем людей? Как реализуется и в чем проявляется ДНК вашего бренда? Внутренний брендинг не только охватывает контакты клиентов со служащими, он включает все внешние и внутренние процессы, которые определяют, каким образом любой человек, работник или поставщик взаимодействует с вашей организацией. В своей книге «Corporate Religion» («Корпоративная религия») Йеспер Кунде подчеркивает роль корпоративной культуры в сильных брендах: «В будущем формирование сильных рыночных позиций будет означать создание компаний с яркой индивидуальностью и корпоративной душой»<sup>10</sup>.

Компании ТМІ пришлось работать с гонконгскими филиалами двух крупных американских транснациональных корпо-

Таблица 3. Признаки корпоративных культур, демонстрирующих и игнорирующих бренд

Культура «вне бренда»	Культура «в бренде»
<i>Свидетельства того, что ДНК бренда не проникла в корпоративную культуру</i>	<i>Сигналы, что ДНК бренда проникла в корпоративную культуру</i>
<i>Считается, что бренд относится к компетенции маркетологов</i>	<i>Все понимают и ценят бренд, полностью осознавая его сущность</i>
<i>Бренд разрабатывался в изоляции от культуры сервиса</i>	<i>Бренд организации специально создавался с учетом сервиса</i>
<i>Топ-менеджеры уделяют мало внимания воздействию бренда на стратегию и операционные процессы</i>	<i>Бренд обеспечивает ориентиры и контекст для всех важнейших моментов, создающих впечатления от обслуживания</i>
<i>Считается, что бренд в целом не имеет отношения к повседневной деятельности</i>	<i>Сотрудники всех подразделений понимают уникальность предложения бренда и осознают свою роль в его демонстрации</i>
<i>Показатели деятельности не распространяются на соответствие поведения персонала бренду при обслуживании клиентов</i>	<i>Оценка эффективности точно измеряет соответствие между сервисом и брендом</i>
<i>Решения по брендам зависят от личных предпочтений или соображений краткосрочного характера</i>	<i>Решения по бренду стратегически интегрированы во все подразделения организации и отражают долгосрочные планы</i>
<i>Поведение руководства противоречит бренду</i>	<i>Топ-менеджеры понимают суть бренда и демонстрируют его своим поведением</i>
<i>Подбор кадров производится прежде всего на основании уровня интеллекта, наличия навыков и опыта, но без учета требований бренда</i>	<i>Подбор кадров осуществляется в зависимости от их способности предоставлять клиентам сервис, полностью соответствующий бренду</i>

раций, которые грубо нарушили законы об авторских правах, принявшись без разрешения тиражировать наши материалы. Убедившись, что филиалы не собираются прекращать эту деятельность, мы пригрозили, что сообщим об этом в головные офисы их корпораций. Угрозы подействовали, так как и в том и в другом случае нарушение законов об авторских правах прямо противоречит провозглашенным корпоративным ценностям. Теперь каждый раз, имея дело с этими компаниями, мы вспоминаем о том, как их сотрудники обманывали нас самым беззащитным образом и безнаказанно нарушали законы. Хотя все случилось в тот момент, когда ТМІ выступала в роли поставщика услуг данным учреждениям, это стало частью нашего общего опыта с их брендами и, безусловно, каждый раз влияет на нашу оценку, когда мы становимся их клиентом.

Один из ведущих провайдеров услуг в области кредитных рекомендаций и взыскания долгов в Австралии и Азии ежедневно связывался с тысячами потребителей и представителей других компаний, чтобы напомнить им о юридической и моральной ответственности по финансовым обязательствам. Сама же компания, по мнению поставщиков, очень медленно осуществляет свои платежи. Независимо от причины (поведение служащих, плохо разработанные процессы или стратегические решения о задержке платежей) факт остается фактом — это причиняет серьезный ущерб бренду. А слухи, как известно, распространяются быстро.

### Человеческие ресурсы как стратегический партнер бренда

Можно выдвинуть аргумент, что брендинг в большей степени относится к компетенции отдела человеческих ресурсов, нежели отдела маркетинга. Напрашивается вывод: главной аудиторией для отдела маркетинга являются сотрудники, которые, по меньшей мере, имеют такое же важное значение, что и клиенты, платящие деньги.

Билл Оден, один из консультантов ТМІ, не устает повторять, что «брендинг сервиса — это не то, как выполнять

определенные вещи, а определенный, общий для всех способ делать все». А кто лучше отделов маркетинга и человеческих ресурсов (а также отдела обучения, если он существует) может разработать и внедрить этот «определенный способ»? Для того чтобы сделать это, профессиональные маркетологи должны выступить в роли интеграторов бренда в компании. А специалистам в области человеческих ресурсов нужно действовать скорее как стратегическим бизнес-партнерам, нежели как менеджерам по персоналу.

Отдел человеческих ресурсов может многое сделать для того, чтобы адаптировать организацию к бренду. Переходя от схем, политики и процедур найма к учебным программам, компании должны, намеренно или неосознанно, добиваться от своих сотрудников, чтобы те действовали, выглядели, говорили и даже ощущали этот «определенный способ». К сожалению, если постоянно и тщательно не оценивать эти усилия и не уделять им должного внимания, они не окажут долговременного влияния на взаимодействие с клиентами.

Организация, приводящая процессы сервиса в соответствие со своим брендом, должна исходить из предпосылки, что его будут демонстрировать и поставлять сотрудники, которые подвержены влиянию менеджеров. Они должны не только испытывать гордость по поводу качества продаваемых продуктов, но и ощущать принадлежность к системе, которая помогает создавать у клиента опыт сервиса, ориентированного на бренд.

Когда организация осуществляет внутренний брендинг, у менеджеров появляются идеи, с помощью которых можно регулировать свое поведение по отношению к персоналу. Сотрудникам же легче определить, когда их услуги не соответствуют позиции бренда. Выявив это, на основании четко сформулированной ДНК бренда все поймут, что их деятельность не выполняет обещания бренда, и спланируют, как исправить ситуацию.

## Глава 5

### Инструменты бренда: привлекательность, усиление и постоянство во времени

Самые мощные бренды многогранны, энергичны и одновременно с этим точно определены. Привлекательность, усиление и постоянство — вот три ключевых инструмента, влияющих на силу бренда, которые эксперты-маркетологи используют для достижения доминирования бренда на рынке. Эти инструменты обладают равной мощностью для менеджеров, когда они применяются в практике сервиса. Бренд будет привлекать потребителей, *постоянно укрепляя* предложение, которое *нравится и ценится* ими.

#### Инструмент № 1: привлекательность

В большинстве случаев исследователи, изучавшие явление привлекательности, пытались определить, что требуется для того, чтобы заставить клиентов совершать покупки. Экспертам по маркетингу давно известно, что если покупателям нравится ваша реклама, они, вероятнее всего, запомнят вас и будут испытывать большее доверие к вашим продуктам и услугам. Привлекательность неразрывно связана с реакцией людей друг на друга, на идеи и бренды.

На первый взгляд, способность располагать к себе представляется довольно простым качеством: юмор и теплые чувства<sup>1</sup>. Но она зависит от изменяющихся параметров, таких как контекст рекламы и среда, в которой она демонстрируется, а также от того, сильно или слабо зритель заинтересован в товаре<sup>2</sup>. Отношение людей к предметам или явлениям, по-видимому, зависит от того, кем они сами являются и когда и где видели эти вещи. Поэтому, прежде чем тратить огромные суммы на демонстрацию рекламных объявлений, следует проверять их на привлекательность с учетом времени и места, где их увидят потребители.

Привлекательность в сфере обслуживания клиентов также должна регулярно «измеряться». Поскольку мы, судя по всему, приучили потребителей выражать удовлетворенность независимо от того, так это или нет, для получения достоверной обратной связи, по всей вероятности, правильнее было бы просто спросить их: «А вам понравилось, как с вами обращались?». Удовлетворенность и привлекательность — два абсолютно разных показателя. В самом деле, менеджеры многих компаний путают инертность с удовлетворенностью, полагая: «Раз наши клиенты не уходят от нас, значит, они, должно быть, довольны». Если человек не получает удовольствия от своего опыта с брендом, он не будет заинтересован в нем. Даже если в данный момент клиент не уходит, всегда существует вероятность того, что его переманит конкурент.

Так как исследования привлекательности в качестве параметра сервиса, ориентированного на бренд, еще не проводились, мы можем только экстраполировать результаты изучения воздействия рекламы. Кристин Фройхте, генеральный менеджер SME Kid-Com, указывает: специалисты по маркетингу считают, что привлекательность рекламы сама по себе не порождает желаний<sup>3</sup>. Привлекательность пробуждает интерес. Для того чтобы возникло желание, интерес должен быть соотнесен с предпочтениями, потребностями или заботами. Сервис может служить идеальной средой для возникновения желания.

Что означает привлекательность в сфере предоставления услуг? Очевидно, каждый бренд по-своему ответит на этот вопрос. В случае традиционного обслуживания способность располагать к себе может означать простое запоминание имен; в случае сервиса «в бренде» она означает, например, использование должностей или официальных званий для усиления чувства эксклюзивности. При традиционном сервисе привлекательность обычно сводится к благодарности в адрес клиента; при обслуживании же «в бренде» она может означать отправление персональных благодарственных открыток, или вручение подарков, отражающих ваш бренд, или пожертвования в благотворительный фонд, с которым ассоциируется ваш бренд. В случае традиционного обслуживания привлекательность означает внимание; в случае сервиса, ориентированного на бренд, она могла бы означать такое проявление внимания, которое каким-либо образом относилось бы к обещанию бренда. Примером может служить повторение заказа определенным образом (как в магазинах Starbucks), создающее уверенность, что вы с первого раза получите именно то, что хотели. Когда клиентам нравится то, что происходит в процессе обслуживания, у них возникает еще более сильное желание испытать вновь эти приятные впечатления, усиливающие индивидуальность бренда<sup>4</sup>.

## Инструмент № 2: усиление

Второй инструмент бренда — это процесс усиления потребительского восприятия. Без него имидж бренда легко размывается и начинает вызывать раздражение у клиентов.

*Миссия бренда «Blockbuster Video» звучит следующим образом:*

---

### «Вне бренда»

*«Помогать людям превращать обычные вечера в неповторимый интереснейший отдых с Blockbuster, стать для них неисчерпаемым источником фильмов и игр».*

*Делегирование работникам полномочий играет важнейшую роль в выполнении подобной миссии. Во многих пунктах проката, принадлежащих Blockbuster Video, можно увидеть плакат: «Каждый наш сотрудник уполномочен сделать все необходимое для того, чтобы вы были счастливы». Это коммерческий довод, усиливающий ценность предложения клиентам.*

*Шелу Горовицу так понравилась позиция Blockbuster Video в вопросе передачи полномочий сотрудникам, что он решил привести ее в качестве положительного примера в своей новой книге «Principled Profit» («Честная прибыль»). Однако когда жена Шела (чтобы не ехать лишних восемь миль) позвонила в местный магазин Blockbuster Video и спросила, можно ли без дополнительной платы на два часа позже срока вернуть видеокассету, взятую напрокат, служащий ответил, что он не уполномочен решать такие вопросы.*

*Многие сказали бы с усмешкой: «Ну, как всегда — они говорят одно, а делают другое. Все их плакаты — пустые слова». В данном случае не только не произошло укрепления бренда компании Blockbuster Video, общее его восприятие у Шела изменилось коренным образом к худшему.*

---

Практика, не позволяющая сотрудникам делать исключения из установленных правил, может представлять собой вполне разумную сервисную политику. Но если способность быстро принимать решения является необходимым элементом «превращения обычных вечеров в неповторимый интереснейший отдых с Blockbuster», то делегирование полномочий имеет важное значение. В этом случае лучше просто отказать клиенту, нежели сказать ему: «Я не уполномочен решать такие вопросы». Разумеется, каждому не очень приятно слышать в ответ на свою просьбу «нет», но прямой отказ, по крайней мере, не идет вразрез с обещанием бренда. Любой вопрос, касающийся сегодняшнего вечернего просмотра видеофильма, должен решаться незамедлительно ради укрепления обещания счастья, заявленного брендом «Blockbuster Video». А раз приходится заполнять форму или обращаться к менеджеру более высокого ранга, чтобы добиться исключения из правила, значит, сервис не соответствует бренду и причиняет ему ущерб.

### Инструмент № 3: постоянство во времени

Третий инструмент бренда — постоянство — включает в себе главную проблему сервиса. Для того чтобы клиенты возвращались в места осуществления сделок, которые им нравятся, у них должно возникать ощущение, что они возвращаются и знакомое место. Бренд обязан постоянно внушать потребителям чувство близости с ним. Как говорит Тим Амблер из Лондонской школы бизнеса (London Business School), «бренды швоевывают репутацию надежности не за счет быстрых инвестиций в коммуникации, но за счет постоянного обеспечения удовлетворенности на протяжении многих лет»<sup>5</sup>.

Поскольку сервис предполагает общение с людьми, для работников компаний постоянство в обслуживании всегда будет представлять трудность. Слишком одинаковое обслуживание утрачивает способность оказывать влияние на клиентов. Если каждый официант говорит: «Приятного аппетита», расставив перед вами блюда, эта попытка проявить дружелюбие в конце концов начинает вызывать у вас раздражение. Тем не менее владельцы некоторых ресторанов действительно предписывают своим официантам произносить именно эту фразу.

Желая верить в искренность обслуживающего персонала, большинство из нас ожидают некоторого разнообразия в общении с ним. По словам профессора физики Чикагского университета Джона Радера Платта, «в условиях сурового климата потребностей у человека, если речь идет о выживании, всего четыре: воздух, вода, пища и тепло. Но сегодня становится все более очевидно, что есть у него и пятая потребность — новизна. На протяжении всей жизни, по крайней мере во время бодрствования, мы испытываем потребность в разнообразии раздражителей, воздействующих на наши органы чувств и нервную систему»<sup>6</sup>.

К счастью, если мы позволим сервисным сотрудникам быть самими собой, они не будут повторяться изо дня в день. Они сами устают произносить одни и те же пустые фразы точно так же, как клиенты устают выслушивать их. Никто не хочет

выглядеть имитатором своих коллег, если только это не является частью некоего ритуала. Если людям дадут почувствовать индивидуальность бренда или зададут тональность, они найдут способы творческого самовыражения в рамках характера бренда и будут создавать новизну и проявлять искренность, то есть делать то, чего мы ожидаем от человеческого общения. Помните: чтобы сервис, демонстрирующий бренд, был последовательным, он не обязательно должен быть одинаковым. Он должен быть узнаваемым<sup>7</sup>. Это особенно нелегко для организаций, которые объединили разные виды сервиса для своих клиентов, как в описанном ниже случае.

---

### «Вне бренда» (или ужасное традиционное обслуживание)

Джанелл купила билет бизнес-класса по кругосветному тарифу авиакомпании United Airlines, понесла дополнительные расходы, потому что хотела застраховаться от неизбежных изменений в расписании рейсов многочисленных авиакомпаний, входящих в объединение United's Star Alliance. Обещание бренда этого объединения заключается в том, что если одна из его авиакомпаний не имеет своего офиса в каком-либо городе, пассажиры могут обратиться к любому партнеру United's Star Alliance и им окажут помощь. Объединение — это удачная идея, имеющая большую дополнительную ценность для клиентов, но чтобы обещание стало реальностью, его необходимо выполнять.

Естественно, единственное изменение в середине маршрута Джанелл потребовало переписывания всего билета. При данном тарифе это означало перерасчет расстояний, налогов и так далее. Приключения начались в столице Хорватии Загребе, где агент компании Lufthansa, хотя и проявила сочувствие, не успела переоформить Джанелл билет до отправления ее рейса в Варшаву. Тем не менее она сказала, что специально сообщит в отделение Lufthansa в Варшавском аэропорте о всех изменениях, которые внесла в компьютер для удобства передвижения. Джанелл с легким сердцем вылетела в Варшаву, уверенная в том, что концепция бренда United's Star Alliance успешно работала!

Однако оба агента Lufthansa в Варшаве отказались помочь ей! Они сказали, что изменения кодов и цены за билет UAL (партнера

Lufthansa) «не имеют значения», хотя в Хорватии поправки уже были введены в компьютер Lufthansa.

Джанелл спросила о сообщении, которое обещала отослать заботливая леди из Загреба. Агенты ответили, что ничего не получали и в любом случае для решения проблемы сообщения было бы недостаточно; агент из Загреба должна была позвонить им и лично все уладить! Когда Джанелл спросила, должен ли пассажир знать об этом, агенты лишь пожали плечами. Они посоветовали ей пойти в Austrian Airlines, ее следующую авиакомпанию, хотя все авиаперевозчики на маршруте являлись партнерами программы United's Star Alliance.

Служащие Austrian Airlines проявили подлинную заботу о Джанелл, сделав все необходимое, и очень быстро. Они сказали, что сообщение из Загреба на самом деле содержалось в файле, и извинились за своего партнера. С новым билетом в руке и полученной информацией Джанелл вернулась в представительство Lufthansa. Женщина-агент призналась во лжи. Она объяснила свое поведение тем, что переоформлять билет не было настроения! По ее словам, это была слишком большая работа, которая, к тому же, не принесла бы никакой выгоды Lufthansa.

Всего две женщины с не соответствующим бренду поведением — и бренд «United's Star Alliance», обещавший помощь нескольких авиакомпаний объединения при пользовании услугами только одной из них, оказался безвозвратно разрушенным.

---

Совершенно очевидно, сервис компании Lufthansa был отвратительным и не соответствовал бренду — смертельная комбинация для его формирования. Джанелл скажет вам, что самым неприятным для нее явилось не плохое обслуживание, а разочарование в бренде «United's Star Alliance». В другой раз, собираясь в Европу, она забронировала билет до Лондона в United's Star Alliance. Однако, отправляясь к следующему месту назначения, Джанелл предпочла воспользоваться услугами авиакомпании, не входившей в систему Star Alliance, лишь бы не связываться больше с Lufthansa.

Ричард Брансон, основатель и президент корпорации Virgin (крупный британский бренд, включающий десятки КОМ-

паний — от Virgin Airways до Virgin Records), эмоционально пишет о брендинге как индивидуальном человеческом поведении<sup>8</sup>:

Мнение, будто бизнес — это исключительно цифры и ничего более, всегда представлялось мне нелепым. Я убежден: так называемая «ценность для акционера» лучше всего определяется тем, насколько сильна симпатия служащих и клиентов к бренду. Мне представляется совершенно очевидным тот факт, что продукты или услуги становятся брендом лишь в том случае, если они насыщены подлинными ценностями, воплощаемыми в действия и чувства, которые работник способен продемонстрировать, а потребитель — воспринять<sup>9</sup>.

Слова Брансона являются ультиматумом экспертам по брендам и сервису. Он настаивает на том, что «подлинные ценности» следует определить заранее, стратегически соотнести с позициями бренда и внушить персоналу. Далее следует «вызов» Брансона: воплотить бренд в «чувства, которые работник способен продемонстрировать, а потребитель — воспринять». Мы полагаем, что эта проблема имеет решение.

## Глава 6

### Изменение культуры: краеугольный камень продвижения бренда

В своем бестселлере «Good to Great» («От хорошего к великому») Джим Коллинз выявил три взаимосвязанных элемента, общих для компаний, которые сумели добиться устойчивого прогресса в своей деятельности. Вот эти элементы, состоящие в выяснении:

- что компания умеет делать лучше всех в мире;
- чем лучше всего зажечь энтузиазм работников;
  - за счет чего экономика компании<sup>1</sup> «работает» превосходно

Первый и второй пункты непосредственно относятся к бренду и корпоративной культуре. Устойчивое производственное совершенство возникает в тех случаях, когда бренды связаны с тем, что работники умеют делать лучше всех. Стремление действовать в соответствии с брендом зажигает энтузиазм, устремляя человеческие амбиции в нужном направлении, создавая ясную перспективу, формируя ощущение сопричастности и устанавливая цели для каждого. Экономическая стратегия — третья составляющая по Коллинзу — обеспе-

чивает финансовые условия, в которых осуществляется бренд-динг. Все три элемента являются разными гранями корпоративной культуры.

## Сила корпоративной культуры и бренды

Дальновидные менеджеры уже много лет назад поняли, что следует активно управлять культурой своей организации и заботливо развивать ее. Комментируя результаты своей программы 1995 года «Corporate Reputations Survey» («Исследование корпоративных репутаций»), журнал «Fortune» подчеркивал: «Растет понимание того, что компании не могут жить одними цифрами... что отличительной чертой организаций с наилучшей репутацией является высокоразвитая культура»<sup>2</sup>.

Понятие «культура» как концепция применялось к организациям на протяжении десятилетий. Интенсивные публичные дискуссии на эту тему начались в 1982 году, когда Том Питерз и Роберт Уотерман написали книгу «In Search of Excellence» («В поисках совершенства»). Они утверждали, что культура, складывающаяся из убеждений и моделей поведения, является средством консолидации организации<sup>3</sup>. Если культура компании сильна, то менеджеры и персонал демонстрируют в основном некий единый набор ценностей и моделей поведения.

В связи с растущим списком корпораций, потерпевших крах в первые годы XXI века, среди которых Worldcom, Enron, Parmalat и NH Insurance (Австралия), культура как средство консолидации стала объектом пристального рассмотрения. Все заинтересованные стороны — акционеры, поставщики, потребители и служащие — подвергают сомнению честность, прозрачность и репутацию организаций, с которыми они имеют дело. Можно ли полагаться на корпоративные отчеты? Стоит ли верить руководителям, когда они обещают что-то сделать? Соответствует ли деятельность организации провозглашаемому ею ценностям и обещаниям бренда, которые она дает?

На сцену выходят регулирующие властные органы, считающие менеджеров ответственными за ценности и культуру,

которые они поддерживают. Недавно Управление по делам занятости (Employment Relations Authority) Новой Зеландии предъявило иск EDS, гигантской компании, осуществляющей деятельность в сфере информационных технологий, по поводу несправедливого увольнения служащих. Управление подвергло EDS критике за «откровенное пренебрежение собственной системой ценностей», предусматривающей «уважение отдельного человека и признание его ценности», а также «готовность к открытому общению»<sup>4</sup>.

Многие лидеры бизнеса утверждают, что самыми устойчивыми конкурентными преимуществами являются корпоративный дух, вовлеченность сотрудников и вера каждого в те цели, которые организация пытается реализовать. Мы живем в век, когда неосознанные ценности рассматриваются как ключевые индикаторы успеха, когда большинство работников стремятся ощутить свою причастность и связь с душой организации. Так, согласно недавней оценке, небольшое снижение степени причастности сингапурских служащих обходится экономике этого государства в сумму от 4,9 млрд до 6,7 млрд долларов ежегодно<sup>5</sup>.

Некоторые все еще придерживаются ошибочного мнения, будто культура — это нечто исключительно связанное с «мягкими» аспектами жизни организации, с созданием комфортной, заботливой среды для служащих. На самом деле, понятие «культура», скорее, относится к результативности деятельности. Между ней и финансовыми показателями компании существует неразрывная связь. Лайл Спенсер, исследователь и эксперт в области эмоционального интеллекта (emotional intelligence)\*, пришла к выводу, что хотя результаты и варьируются в зависимости от компании, в целом улучшение морального климата обслуживания на 1% приносит рост дохода на 2%<sup>6</sup>.

Сама по себе сильная корпоративная культура не является гарантией экономического успеха. При определенных обстоя-

---

\* В специальной литературе довольно распространен другой термин — «эмоциональный разум». — *Примеч. ред.*

тельствах она может быть даже контрпродуктивной. Джон Коттер и Джеймс Хескетт объясняют, что «стратегия — это просто логика, согласно которой осуществляется движение в каком-либо направлении. Убеждения и опыт, предусматриваемые этой стратегией, могут быть совместимыми с корпоративной культурой, а могут и не быть. Если они ей не соответствуют, компания испытывает трудности в реализации необходимой стратегии»<sup>7</sup>.

Таким образом, природа ценностей и модели поведения, которые олицетворяют культуру компании, имеют более важное значение, нежели ее сила. Успешная культура приспосабливается к среде, в которой она существует. Если культура высоко ценит клиентов и способствует изменениям, направленным на удовлетворение их потребностей, организация будет более адаптируемой. Именно поэтому бренд становится мощным средством изменения корпоративной культуры. Его можно рассматривать как выражение взаимоотношений компании и всех заинтересованных сторон. Хорошо продуманный бренд будет отражать некое пересечение потребностей клиентов, отраслевых возможностей (продуктов или услуг) и корпоративной культуры. В отличие от этого, согласно мнению Коттера и Хескетта, у компаний, отличающихся сильной культурой, но слабой результативностью, отсутствует эта внешняя нацеленность. Такие организации руководствуются в своих действиях главным образом собственными интересами и отличаются бюрократической централизацией, замкнутостью и зачастую высокомерием<sup>8</sup>.

## Изменение корпоративной культуры

Сильная корпоративная культура возникает, когда каждый сотрудник осознанно делает все необходимое для того, чтобы повысить эффективность, улучшить отношения и качество, соответствующие обещанию бренда компании. В самом деле, в наш век интегрированного развития бренда корпоративную культуру зачастую называют внутренним брендом. В данном

контексте *внутренний бренд* представляет собой совокупность корпоративных ценностей, которые связаны с обещанием внешнего бренда, внутренними процессами, системами и моделями поведения, отражающими эти ценности.

Грамотно вплетенные в ткань корпоративного поведения ценности организации могут стать гораздо более эффективным руководством для служащих, чем учебники по управлению человеческими ресурсами. Пол вспоминает семинар, где разъяснялись идеи о должностных инструкциях, разрабатываемых отделами человеческих ресурсов, которые охватывают весь спектр производственной деятельности. Во время перерыва он случайно подслушал разговор двух служащих. «Такого никогда не будет, подобные вещи здесь так не делаются», — сказал один из них. Этот человек проработал в организации всего семь недель, но уже знал, что в отделе человеческих ресурсов считалось реальным, а что желаемым.

Независимо от того, что публично заявляют руководители, на убеждения и поведение большинства служащих сильно влияет существующая корпоративная культура. Сэм Уолтон, основатель крупнейшей в мире компании Wal-Mart, занимающейся розничной торговлей, как-то сказал, что требуется всего неделя-другая для того, чтобы продавцы стали обращаться с покупателями точно так же, как с ними обращается их работодатель<sup>9</sup>.

Это одновременно и вызов и возможность. Динамичное воздействие культуры на развитие бренда демонстрирует риски подхода «сверху вниз» к изменению корпоративной культуры. Исходящие от руководства директивы о переменах очень часто сталкиваются с явным сопротивлением. Неудачные попытки привести организационное поведение в соответствие с провозглашенными ценностями зачастую связаны с тем, что не учитывались глубинные, ключевые факторы. Для того чтобы добиться приверженности этим ценностям, необходимо принять в расчет глубоко укоренившиеся на подсознательном уровне и широко распространенные корпоративные убеждения.

Приведем яркий пример. Несколько лет назад новозеландское Управление по противопожарной безопасности (New

Zealand Fire Service) решило перейти от «тушения пожаров» к «предотвращению пожаров». Оно сделало акцент на разъяснении населению причин и последствий пожаров и призвало к использованию детекторов дыма и спринклерных систем. Для того чтобы отразить новое направление и бренд, эта перемена требовала переориентации ресурсов, изменения операционных процессов и корректировки отношений с сотрудниками.

Хотя население в большинстве своем расценило эту перемену как вполне разумную и соответствующую целям противопожарной безопасности, реформа встретила сопротивление со стороны основной массы пожарных. Новое направление не соответствовало их подсознательным профессиональным убеждениям в отношении пожарной службы и роли пожарных в ней. Ведь люди выбрали эту профессию, чтобы бороться с огнем, спасать людей и имущество. В промежутках между пожарами они, по их мнению, должны были ждать вызова в полной готовности. Эта попытка изменить бренд привела к годам разлада в отношениях между менеджерами и пожарниками.

Подобные примеры учат нас тому, что лидеры должны вырабатывать подходы, при которых изменения планируются и детально разрабатываются в тесном контакте с теми людьми, которые будут их осуществлять. Очень часто менеджеры забывают о том, что переориентация служащих на другое направление гораздо лучше достигается привлечением и убеждением, а не принуждением. Таким образом, если лидеры хотят привести подлинные изменения в культуру, они должны задать себе три вопроса по поводу принятого решения:

- Вытекает ли логически предполагаемое изменение из стратегии бизнеса компании и соответствует ли оно ей?
- Используем ли мы вовлекающий, ясный и вдохновляющий подход, чтобы заинтересовать служащих и менеджеров в осуществлении данного изменения?
- Каким образом должна поддерживаться культура после начала изменения?

## Изменения в культуре и внутренний брендинг

Хотя каждая компания по умолчанию обладает культурой, самое сложное — разработать такую культуру, которая активно поддерживала бы цели бренда. Этот императив находится в центре одной из наиболее сложных проблем менеджмента: как эффективно осуществить стратегию бренда с помощью работников всех уровней, чтобы соответствующее поведение стало инстинктивным?

Консультанты по развитию организаций обычно начинают процесс изменения культуры с определения и идентификации требуемых моделей поведения. Затем такие операционные процессы, как управление показателями деятельности, системы признания и вознаграждения, а также подбор кадров, приводятся в соответствие с этими ценностями.

Внутренний брендинг, описанный в главе 4, имеет другую отправную точку для выражения стратегии бизнеса — предложение бренда. Оно определяет набор тщательно отобранных ценностей, которые должны ощутить клиенты, чтобы прийти к заключению, что бренд был им «доставлен». После этого ценности могут использоваться для гармонизации внутренних процессов — от найма на работу до сервиса и всего того, что находится в промежутке.

Терминология в этой сфере относительно нова, и изменение культуры в значительной мере зависит от *эмоционального интеллекта* организации<sup>10</sup>. Если компания эмоционально разумна, она осуществляет эффективные коммуникации, обращается с людьми наилучшим образом и способна преодолевать трудности без серьезных потерь. Эмоциональный разум включает в себя способность к самоуправлению и самомотивации. Он определяет взаимоотношения сотрудников в процессе работы в команде и их межличностное общение.

В условиях высокой эмоциональной чувствительности повышается качество внутреннего обслуживания, что, в свою очередь, проявляется в улучшении качества сервиса клиентов.

Однако если функции организации изменяются и формируются без учета фундаментальных ценностей бренда, к тому времени, когда клиенты столкнутся с последствиями этих перемен, они (эти функции) зачастую уже превращаются в трэд и циюнные, возможно, даже не соответствующие бренду и ничем не отличающиеся от практики других компаний.

### Исследование бренда:

#### Vodafone New Zealand

В 1998 году транснациональная телекоммуникационная корпорация Vodafone утвердилась на новозеландском рынке, приобретя филиал компании Bell South. На протяжении ряда лет Bell South упорно боролась за присутствие на рынке в Новой Зеландии, но оставалась по большому счету второстепенным игроком по отношению к национальному провайдеру Telecom Mobile New Zealand. В момент покупки компании Bell South ее доля рынка сотовой связи составляла скромные 19%. Консультант по внутренним брендам, принимавший участие в разработке и осуществлении проекта «Vodafone New Zealand», сообщает, что в то время, по мнению подавляющего большинства служащих компании, успешная конкуренция с Telecom Mobile NZ была невозможна.

Чтобы оправдать свои первоначальные инвестиции и текущие капиталовложения, Vodafone должна была расти. Новый совет директоров и менеджеры сознавали, что перед ними стоит проблема, представлявшаяся неразрешимой: за счет чего возможно конкурировать с Telecom Mobile NZ? Ее позиции были настолько прочными, что вся мощь транснациональной корпорации, стоявшей за Vodafone NZ, просто не имела значения.

Джан Моттрам из отдела человеческих ресурсов компании Vodafone NZ вспоминает: «Мы поняли, что единственный способ создания устойчивого фактора дифференциации заключается в том, чтобы сконцентрировать внимание на впечатлениях клиентов от нашего бренда. Это означало, что мы становились организацией, основывающейся на ценностях»<sup>11</sup>.

Менеджеры решили, что помимо оказания основных услуг сотовой связи Vodafone NZ должна создавать у своих клиентов уникальные впечатления от своего сервиса. Они увидели огромный потенциал в быстро растущем молодежном сегменте рынка, к которому требовался особый подход, основывающийся на впечатлениях.

Требовалось провести анализ рынка извне и получить ясное представление о том, что клиенты желают чувствовать и результате личного опыта общения с брендом. На основании полученных данных был разработан набор вдохновляющих ценностей: интерес к жизни, ваш звонок, простота и эффективность, большая семья. Эти ценности сформировали индивидуальность бренда и образовали еще один набор фундаментальных ценностей — доверие, совершенство и поддержка.

Из результатов исследования рынка менеджеры Vodafone NZ поняли, что клиенты восприняли их новые вдохновляющие ценности, и теперь нужно было добиться от служащих, чтобы они воплотили эти ценности в жизнь. Процесс брендинга начался с того, что руководители компании взяли на себя роль энергичных пропагандистов бренда среди персонала. Они стремились к тому, чтобы каждый менеджер выработал ясное представление об организации, которую он хочет создать, и привел в соответствие свои персональные и корпоративные ценности. Лидеры компании настоятельно просили своих сотрудников всеми действиями целеустремленно воплощать в жизнь ценности компании.

Затем Vodafone NZ интегрировала эти ценности во все элементы бизнеса. Она прибегла к следующим стратегиям и программам:

- *Акцент на вовлечение служащих.* Специально разработанная программа введения в бренд, полностью осуществленная группой руководителей Vodafone NZ, была сфокусирована на степени соответствия каждого подразделения культуре и бренду компании.
- *Обширная программа по внутренней коммуникации всех идей.* Каждое новое предложение было проникнуто идеями бренда

и его ценностями и содержало указания для сотрудник» и относительно стратегии и информации о достигнутых компанией результатах. Эти обращения стали тематическими и поистине вдохновляющими мероприятиями.

- *Изменения внутреннего дизайна, призванные отразить бренд и культуру.* Были изучены все помещения, в том числе офисы, центры приема звонков от клиентов, комнаты для отдыха и развлечений служащих. Даже топ-менеджеры начали работать с персоналом вне своих кабинетов, в обстановке открытости.
- *Корректировки стратегии, политики и процессов.* Эти прогрессивные изменения поддерживали и укрепляли уникальность культуры и бренда, к которым стремилась Vodafone NZ. Отдел человеческих ресурсов сконцентрировал внимание на трех ключевых элементах, связанных с брендом: оценке потребности в бизнесе, воспитании сотрудников в духе корпоративного бренда и поддержании энтузиазма, с которым люди будут стремиться внести свой вклад в общее дело.

В настоящее время менеджеры Vodafone NZ твердо верят в то, что если образ жизни компании не отвечает бренду, она теряет клиентов. Когда сотрудники принимают решения, взаимодействуют друг с другом и с клиентами, они должны отдавать приоритет ценностям. Руководители требуют, чтобы все и всегда соответствовало бренду; они стали нетерпимы к поведению, идущему вразрез с ценностями компании.

Хотя в компании считают, что процесс еще не завершен, уже многое достигнуто. Сегодня Vodafone является одним из сильнейших брендов в сфере занятости в Новой Зеландии. Текучесть кадров в компании сократилась на треть. Проведенное недавно исследование продемонстрировало высокую степень заинтересованности служащих в успехе компании<sup>12</sup>:

- общую удовлетворенность и сопричастность (84%);
- важность проявления энтузиазма по отношению к клиентам (97%);

- важность проявления энтузиазма по отношению к результатам (97%);
- гордость принадлежностью к Vodafone NZ (96%);
- роль в поддержке корпоративной стратегии (88%).

Джан Моттрам указывает на реакцию кандидатов, когда они впервые приходят в компанию, как на мощный индикатор своего успеха. Обычно новички говорят, что они именно так и представляли себе работу в Vodafone NZ — реальность полностью совпала с мечтой.

Удается ли компании реализовать свои ценности? Результаты говорят сами за себя. Доля рынка Vodafone NZ возросла с 19 до 53%, а признание бренда увеличилось с 3 до 99%. Компания приписывает значительную долю своего успеха тому, что ее деятельность основывается на организационных ценностях и стратегии бренда. Теперь руководители Telecom Mobile NZ ломают голову, как конкурировать с Vodafone.

## Глава 7

# Коммуникация как гарантия общественного резонанса бренда

То, каким образом менеджеры осуществляют коммуникации со служащими, действительно имеет важное значение. Это ключ к культуре любой организации, который позволяет персоналу понять и прочувствовать смысл своего бренда. Программы внутренних коммуникаций, включающие идеи бренда, не только поддерживают его ключевые послания изнутри за счет многократного повторения, но и — если они грамотно разработаны — формируют язык культуры сервиса, демонстрирующего бренд. И наконец, внутренняя информация о бренде должна быть стратегической и вместе с тем творческой.

Процесс признания ключевой роли, которую коммуникации с сотрудниками играют в качестве стратегического инструмента управления, можно проследить, по крайней мере, на 25 лет назад, когда Томас Ф. Гилберт написал свою классическую книгу об управлении людьми и их мотивировании — «Human Competence» («Человеческая компетентность»). Он четко сформулировал: «Неправильное руководство и обратная связь — главные факторы некомпетентности в мире работы»<sup>1</sup>.

Томас Ф. Гилберт недвусмысленно заявлял, что сотрудники должны знать, в каком направлении движется компа-

ния. Более того, люди нуждаются в *подтверждении* их вклада в рост компании. Применяя свои идеи к реальным деловым ситуациям, Гилберт пришел к выводу, что только за счет совершенствования коммуникаций можно улучшить показатели деятельности на 20—50%<sup>2</sup>.

Начиная с середины 1980-х годов книга Гилберта способствовала появлению целого ряда управленческих поведенческих подходов, в том числе концепции «прозрачного» управления (open-book management)<sup>3</sup> и сбалансированной системы показателей<sup>4</sup>. Практическое применение новых подходов, в особенности «прозрачного» управления (предоставление финансовой информации всем сотрудникам), принесло определенные положительные результаты в различных организациях. Например, одной из особенностей этого метода менеджмента является проведение собраний, на которых решения принимаются командами сотрудников. Это углубляет понимание и побуждает активно осуществлять стратегию бизнеса. Подобные мероприятия формируют индивидуальную и коллективную заинтересованность служащих, привлекая их к управлению.

Тем не менее слишком часто организации увлекаются предоставлением информации, полагая, что простое сообщение фактов и цифр формирует приверженность клиентов. Специалист по маркетингу Кевин Томсон высказывается в пользу применения в подобных ситуациях концепций маркетинга отношений (см. главу 12): «Обращение со служащими как с внутренними клиентами — это движение вперед. Используя стратегии коммуникации, основанные на маркетинге, соответствующие потребностям работников и создающие двухсторонний информационный поток между организацией и ее людьми, компании могут добиться гораздо большей привлекательности и принятия корпоративных решений (посланий)»<sup>5</sup>.

Согласно оценке Томсона, даже когда происходит значительное совершенствование технических инструментов, эффективность коммуникации с работниками в реальности снижается, что приводит к серьезным последствиям. Результаты исследования эффективности коммуникаций, проведенного Салфордским университетом, Великобритания (Salford Univer-

sity, UK), свидетельствуют о том, что большинство изученных организаций набирают всего лишь 5,6 балла из 10 возможных. Американский совет по управлению коммуникациями (U. S. Council of Communication Management) пришел к выводу, что 64% служащих зачастую не доверяют своим старшим менеджерам. Представители Международной организации исследований рынка и общественного мнения (Market and Opinion Research International) заявляют, что менее 50% служащих осведомлены о целях своих компаний<sup>6</sup>. В заключение Томсон говорит: «Если организации осознают необходимость повышения собственной результативности силами собственных сотрудников, то совершенствование методов и средств завоевания умов и сердец должно стать приоритетом»<sup>7</sup>.

Маркетинг внутреннего бренда представляет собой один из наиболее мощных рычагов, которые можно использовать для поддержки изменения культуры, создания внутреннего соответствия с брендом и пробуждения энтузиазма среди работников. Сотрудники ничем не отличаются от клиентов в том, что их потребности имеют как эмоциональный, так и логический аспекты. Представляется совершенно очевидным, что и к тем и к другим могут применяться сходные принципы и стратегии. Для того чтобы вовлечь людей в активное взаимодействие, организации должны увлечь их воображение и сформировать чувство приверженности бренду. Тогда, и только тогда, они будут лояльны к бренду и станут его эффективными внешними пропагандистами<sup>8</sup>.

## Семь принципов управления коммуникацией внутреннего бренда

Для эффективной коммуникации можно использовать многие методы. Однако для внутреннего маркетинга бренда применяются несколько конкретных рекомендаций.

1. *Общайтесь с аудиторией, принимая во внимание ее точку зрения.* Внутренняя коммуникация бренда должна строиться с учетом проблем, забот и надежд работников. Сотрудники

отчаянно нуждаются в понимании смысла своей работы и реагируют наилучшим образом, когда их мнение выслушивают и стараются понять. Перед тем как запустить процесс приобщения служащих к бренду и корпоративной культуре (см. предыдущую главу), команда руководителей Vodafone New Zealand протестировала свои наработки по бренду на группе, составленной из их родственников. Топ-менеджеры сочли, что если идеи бренда нашли отклик у мужей, жен и детей и вдохновили их, то же самое произойдет и со служащими.

2. *Воздействуйте не только на разум, но и на сердца.* Томас Гилберт однажды сказал: «Мы живем в историях, а не в статистических данных»<sup>9</sup>. И все же значительная часть корпоративного языка безжизненна и стерильна. Статистические сообщения гораздо более могущественны и эффективны, если они пронизаны эмоциями, отражающими бренд. Внимание должно концентрироваться не только на информации. Маркетинг отношений касается размаха и глубины коммуникаций, поэтому вам следует разработать несколько коммуникативных стилей, объединяющих людей разных типов внутри организации. Например, ТМІ New Zealand создала мультипликационный персонаж АЖ, выступающий в роли ярого сторонника бренда, который активно поддерживает процесс внутренних изменений, направленный на упрочение новой позиции бренда («адреналин» бизнеса) во внутренней культуре клиентов. АЖ (сокращение от Adrenaline Junkie — одержимый адреналином) представлял собой олицетворение ценностей бренда в действительности. С головокружительной скоростью он постоянно подкреплял ключевые послания, приветствовал прогресс организации, соответствующий бренду, и бросал вызов проявлениям поведения, ничего общего с ним не имеющего. Для АЖ создали специальный информационный бюллетень, страницу в интранете, собственный адрес электронной почты и даже телефонный номер. Он регулярно «звонил» служащим и клиентам, обеспечивая обратную связь. Этот прием оказался в высшей степени эффективным, потому

что АЖ привнес уникальный визуальный стиль коммуникации — запоминающийся и привлекательный. 3. *Используйте электронную связь в качестве вспомогательного средства, а не взамен личного общения.* Интранет — прекрасное средство связи для передачи детальной информации, которой должны располагать работники. Аналогично, электронная почта внесла революционные изменения в наши возможности осуществления быстрой и эффективной связи. Тем не менее в целом электронные средства, в том числе интранет и электронная почта, менее эффективны, поскольку осуществляемое с их помощью общение не является непосредственным и не содержит невербальных элементов. Такое общение лишено эмоциональных аспектов, необходимых для эффективного маркетинга внутреннего бренда. 4. *Будьте проактивны в коммуникациях. Как говорится, природа не терпит пустоты.* То же относится и к общению с работниками. Если не информировать людей о том, что происходит в компании, они будут придумывать недостающие факты в разговорах друг с другом. Коммуникации играют особенно важную роль в периоды существенных изменений, например во время слияний или когда компания пытается увязать свою деятельность с брендом. Даже когда, казалось бы, все уже сказано, необходимо искать новые, интересные способы поддержки ключевых посланий бренда. Возьмите на себя ответственность за создание ярких примеров поведения «в бренде». Пропагандируйте необычные, передовые идеи, чтобы «вдохнуть жизнь» в союз между сервисом и брендом. Рассказывайте истории о впечатлениях клиентов. Ничего страшного, если какая-то информация будет повторяться, — на самом деле это может принести немалую пользу. Американцы слышали свой гимн не один раз, и все же каждый раз при его звуках у многих на глаза наворачиваются слезы. 5. *Используйте слухи.* Система распространения слухов — мощный инструмент коммуникации, поскольку зачастую работники гораздо больше доверяют друг другу, а не начальству. Слишком часто менеджеры либо пренебрегают

этим инструментом, либо берут его на вооружение, лишь когда ложные слухи уже расползлись по организации. Проницательные руководители не только признают существование данной системы коммуникации в компании, но и умело используют возникшие возможности, выявляя сотрудников, которые влияют на зарождение слухов, и превращая их в активных пропагандистов идей бренда.

6. *Концентрируйте внимание на результатах коммуникаций, а не на объеме сведений.* При проведении опросов сотрудников часто спрашивают: «Как, по вашему мнению, вам хватает того объема информации, которую вы получаете?». Ответ почти неизбежно бывает отрицательным. Однако значение имеет не объем передаваемых данных, а эффективность коммуникаций. Некоторые организации пытаются количественно оценить внутреннюю связь по числу информационных бюллетеней, сообщений по электронной почте и презентаций для служащих. Однако, скорее, следует анализировать каждый контакт с работниками. Каково было его влияние? Увенчался ли он желаемым результатом? Усвоили люди его содержание или нет, и что изменилось с тех пор в их работе?

Очень часто менеджеры уверены, что раз сообщение послано, значит, оно непременно воспринято. Мы работали с десятками компаний, в которых персонал, занятый за пределами главного офиса, никогда не читал информационных бюллетеней, памятных записок и сообщений по электронной почте, а если и читал, то не понимал их смысла.

7. *Помните, что коммуникация — многомерный процесс.* Руководители многих организаций исходят из предпосылки, что внутренние связи сводятся к информированию служащих о происходящем. Однако сегодняшние работники продвинулись далеко за рамки этой парадигмы. Они ищут среду, в которой у них будет возможность вносить реальный вклад в общее дело. Следовательно, корпоративная стратегия внутренних коммуникаций должна предусматривать обмен информацией не только между менеджерами и рядовыми сотрудниками, но и между различными группами персонала. Предоставление людям возможности высказаться — это

средство проверки и корректировки их понимания. Здесь действует тот же принцип, что и в случае, когда вы выясняете, что думают и чувствуют ваши клиенты. Личное общение, желательно небольшими группами или один на один, оказывает самое сильное воздействие на формирование стабильности в интерпретации и заинтересованности.

## Стратегия

### письменного отображения бренда

Письменная коммуникация также оказывает сильное влияние на мнения и убеждения. Следовательно, чтобы бренд запечатлелся в сердцах и умах сотрудников, необходимо выработать соответствующий корпоративный язык.

Многие организации имеют детальные наглядные руководства, касающиеся своих брендов, в том числе строгие правила о том, как можно представлять и использовать бренд в маркетинговой литературе, символике и рекламе. Однако лишь немногие имеют подобные указания для текстового отображения бренда. Такие компании не пользуются стратегией письменного отображения бренда.

Философ бренда Марк Ди Сомма проявляет особый интерес к языку брендов. Он говорит, что нет необходимости строго придерживаться определенного набора слов, важно, чтобы в процессе коммуникации всегда отражался дух бренда. Ваши устные высказывания далеко не то же самое, что вы могли бы написать в информационном бюллетене. Однако все формы общения должны соответствовать бренду и быть подчинены ему. По словам Ди Сомма, «сила данной стратегии заключается в том, что она интерпретирует бренд и устанавливает правила его выражения... В результате каждое новое выражение... пополняет и расширяет язык бренда»<sup>10</sup>.

Стратегия письменного отображения бренда имеет следующие преимущества:

- она фокусируется на создании приемов, позволяющих постоянно включать главные идеи (сущность) бренда во все средства письменной коммуникации, будь то пресс-релизы,

веб-страницы, связи с клиентами или внутренние докладные записки;

- она определяет, как следует отражать бренд при внешних коммуникациях;
- она оказывает сильное влияние на язык и стиль общения, принятые внутри компании;
- она эффективно усиливает бренды и их ключевые послания.

## Рабочие группы

Как только принципы стратегии письменного отображения бренда сформулированы, их следует принять на вооружение во всех подразделениях организации. Ди Сомма говорит, что заинтересовать людей данной концепцией не всегда легко. Многие поначалу испытывают трудности, пытаясь понять ее уместность и значение. «Это одна из тех идей, которые мучают, не дают покоя, но стоит ей только внедриться в сознание — и все уже удивляются, как они могли раньше оценивать без нее что бы то ни было. В один прекрасный день люди начинают интуитивно реагировать не на сами слова, а на дух, который эти слова и идеи выражают»<sup>11</sup>.

Рабочая группа по данной теме — мощное средство добиться последовательности в письменных коммуникациях. Для работы в группе сходятся вместе служащие и менеджеры (в том числе менеджеры по маркетингу, коммуникациям и человеческим ресурсам), чья главная обязанность заключается в разработке различных типов письменных средств общения и надзоре за ними. Затем слушателям предлагается практическое занятие по составлению «письменной копии» бренда. Эта работа почти всегда выполняется с большим интересом и признательностью.

Мы рекомендуем, по крайней мере, две цели для рабочей группы: во-первых, помочь людям глубже понять идеи бренда путем погружения в его сущность и лежащие в его основе ценности; и во-вторых, научить практическим навыкам писать материалы в манере, соответствующей бренду. Практические упражнения следует начинать с легких примеров: как написать

брошюру по прямому маркетингу предлагаемого сервиса. Затем переходят к более сложным темам: как написать ответ на претензию в манере, соответствующей бренду, или как в той же манере сказать клиенту «нет».

---

## «Вне бренда»

*На протяжении многих лет компания American Express внушала своим клиентам в многочисленных телевизионных рекламах, что люди — это «всегда большее, чем просто номер». В нашем мире множества идентификационных номеров такая позиция весьма обнадеживает. Однако, к сожалению, первое, что человек видит на каждом письме от компании, — номер своей карты. И как вы думаете, что первым делом спрашивают у клиентов, когда те звонят в контактные центры AmEx?*

---

Разумно сформулированная стратегия письменного отображения предоставляет каждому работнику эффективное руководство к действию. Кроме того, она дает стандарты, с которыми можно сравнивать всю письменную документацию вашей организации. Все ваши информационные сообщения будут проникнуты стилем бренда, а это создаст согласованность/логичность его посланий.

### **Влияние извне: ваш внешний маркетинг воздействует на обстановку в компании**

Когда Нейл Армстронг ступил на поверхность Луны, кто-то из сотрудников NASA сказал, что эта организация имела существенное преимущество в достижении очень трудной цели: каждую ночь инженеры могли воочию видеть свою цель. Постоянное лицезрение бренда также играет важную роль в приведении в соответствие с ним корпоративной культуры и сервиса. Рекламные объявления, плакаты, брошюры и символы напоминают сотрудникам об обещании их бренда и — если они были ознакомлены с концепциями сервиса «в бренде» — о их роли в демонстрации бренда.

Организации, успешно применяющие брендинг сервиса, понимают, что реклама предназначена в равной мере клиентам и служащим. Бренд и история, представленные в рекламе, высвечивают настрой, подходы и ценности персонала. К сожалению, эта возможность зачастую не используется, особенно когда целью рекламы является прежде всего продвижение конкретных продуктов или предложений. Хуже того, иногда реклама вредит сервисному предложению в духе бренда.

Недавно руководство большого подразделения крупного коммерческого банка обратилось к ТМІ с просьбой проверить соответствие между новым позиционированием его бренда («100 процентов профессиональной заботы») и культурой обслуживания. Менеджеры с успехом заинтересовали брендом своих служащих, подчеркнув важнейшую роль персонала в выполнении обещания бренда за счет высококачественного обслуживания клиентов. Обещание «100 процентов профессиональной заботы» было представлено служащим во время грандиозной презентации. Идея всем понравилась. Каждого вдохновила значимость его личной роли, которую предстояло сыграть в поддержке бренда.

Спустя несколько месяцев была предпринята малобюджетная рекламная кампания по привлечению новых клиентов и информированию публики о данном подразделении банка. Когда выяснилось, что в результате кампании число осведомленных существенно возросло, маркетингологи поспешили поздравить себя с успехом. Однако уверенность персонала поколебалась. В беседах с людьми мы слышали одну и ту же жалобу: «Видеоряд и дух рекламы не отражают наше обещание 100-процентной профессиональной заботы». Рекламные ролики не соответствовали бренду!

Многие сотрудники банка утратили энтузиазм, и мотивация работать в духе бренда заметно снизилась. Реклама создала ожидания сервиса такого уровня, который определенно не требовал от служащих большого напряжения усилий. Из нее следовал вывод, что люди фактически проявляли ненужное старание.

## Глава 8

# Внутренний мир слухов: роль сторонников бренда

Согласно оценкам, до 75% попыток организационных изменений завершаются неудачей из-за человеческого фактора. Разработка реформы сервиса в соответствии с брендом — это сравнительно сложная проблема, а реализация этих перемен — долгосрочный и непрерывный процесс, требующий постоянного внимания. Мы выяснили: чтобы избежать провала, необходимо поддерживать интерес к происходящим изменениям у всех сотрудников компании на протяжении длительного периода времени.

В то время как важность поддержки со стороны топ-менеджеров не вызывает сомнений, возникает соблазн принизить роль рядовых сотрудников, которую они играют в интеграции бренда. И нет лучшего способа инициировать их активное участие в этом процессе, чем привлечение ярких сторонников бренда.

### Роль сторонников бренда

Действия ярких сторонников бренда сродни действиям профессионалов-маркетологов. И те и другие ставят перед собой

цель заставить достаточно большие массы людей думать в первую очередь о своем бренде. Сервис, ориентированный на бренд, скорее всего, не станет организационным стандартом, если работники считают, что их принуждают вести себя «в бренде» (проекты «давления»). Для формирования у персонала заинтересованности в таком стиле работы (притяжение бренда) необходимы ресурсы и время. Однако с помощью дополнительных капиталовложений можно значительно сократить усилия, требующиеся для преодоления сопротивления со стороны сотрудников.

Воспринимайте сторонников бренда как внутренних спонсоров ваших инициатив по сервису «в бренде». Как показано на рисунке 5, эти люди способны поддерживать бренд во всей компании своим влиянием на повседневное организационное поведение.

Одно из поразительных преимуществ работы с командой активных сторонников бренда состоит в том, что ее легко контролировать и получать информацию о том, насколько глубоко модели поведения «в бренде» пронизали организацию. Если даже яркие сторонники не демонстрируют своим поведением, что обещание бренда выполняется, то, скорее всего, остальной персонал не будет от них отличаться. Деятельность активистов отражает результаты ваших усилий по внутреннему брендингу.

Как свидетельствует таблица 4, сотрудники — пропагандисты бренда могут играть разные роли. Вот три наиболее важные из них.

1. *Жизнь «по бренду».* Поддерживать сервис, ориентированный на бренд, и ежедневно демонстрировать его своим поведением.
2. *Поддержка и развитие видения.* Осуществлять как можно больше интересных идей по поддержке сервиса, ориентированного на бренд, и оценивать их воздействие.
3. *Работа единой командой.* Вести себя как внутренние консультанты и воодушевлять всю организацию; стать ресурсом для топ-менеджмента.

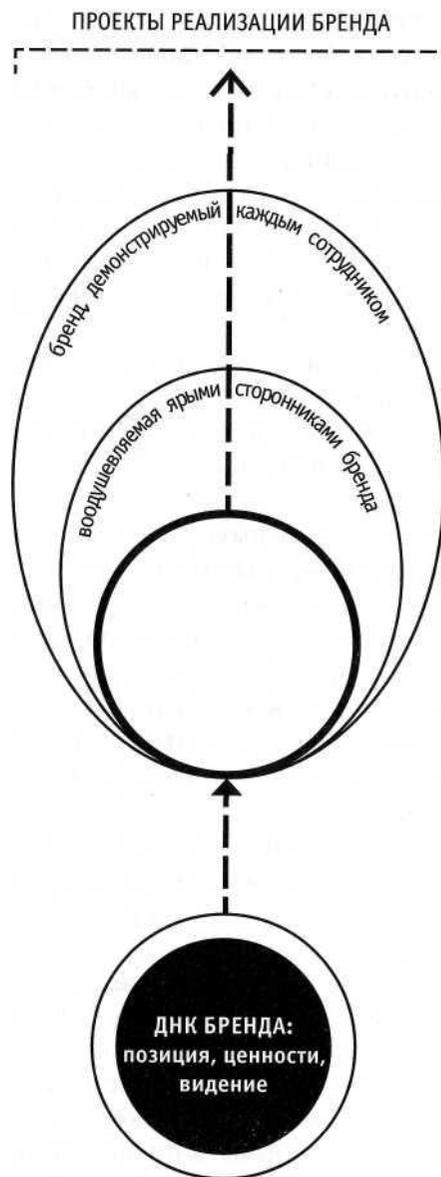


Рисунок 5. Внедрение бренда в духовный настрой организации

Таблица 4. Роли бренда активистов

Жизнь «по бренду»	Поддержка и развитие видения	Работа единой командой
<ul style="list-style-type: none"> <li>Разъяснение своего понимания бренда</li> <li>Пропаганда и продвижение идеальной картины бренда</li> <li>Реализация ценностей бренда на практике</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Помогать в планировании и претворении видения бренда в жизнь</li> <li>Оценивать прогресс</li> <li>Координировать осуществление идей бренда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обмениваться информацией о бренде</li> <li>Координировать коммуникации бренда</li> <li>Вести информационные совещания</li> </ul>

Посетите кафе компании Krispy Kreme Doughnuts — и вы увидите воодушевленных сотрудников, взволнованных и счастливых своей причастностью к успешной корпорации. Они гордятся продуктом, который вызывает улыбки на лицах клиентов. Продукт Krispy Kreme Doughnuts (пончики), если его употреблять в больших количествах, вызывает ожирение, к тому же он не очень полезен для зубов. Тем не менее в кафе Krispy Kreme Doughnuts царит атмосфера неподдельного энтузиазма. И наоборот, в крупных фармацевтических компаниях, которые производят и распределяют лекарства, необходимые для спасения жизни, мы не видели подобного энтузиазма.

Секрет Krispy Kreme Doughnuts заключается в том, что компания раньше других стала уделять внимание приверженности своих сотрудников к бренду; менеджеры ее кафе по существу стали подлинными сторонниками бренда. В отличие от нее более старые корпорации не придавали значения настроениям своих работников, проблемам клиентов и брендингу. Едва ли можно ожидать, что менеджеры этих корпораций вдруг возьмут на себя роль сторонников бренда. Команда, составленная из сотрудников, которым действительно нравится то, что они делают, имеет гораздо больше шансов с успехом играть три основные роли активистов бренда.

## Кого назначать пропагандистами бренда

Команды активных сторонников бренда лучше всего формировать числом от двух до двадцати из сотрудников компании, выполняющих разные функции и находящихся на разных иерархических уровнях. Если ваша компания имеет несколько филиалов, в каждом из них должны быть, по меньшей мере, два таких активиста. Таким образом, у вас всегда будет один «запасной игрок». Пропаганда бренда иногда приводит к одиночеству и изоляции, и тогда приверженцы бренда сами нуждаются в поддержке!

Можно, конечно, назначать и по одному сотруднику, ответственному за продвижение бренда в каждом отделе. Однако, по нашему мнению, такой подход менее эффективен по сравнению с межфункциональной командой. Когда пропагандистов бренда назначают в подразделениях, они воспринимают бремя ответственности как дополнительную рабочую нагрузку. Кроме того, они в большей степени заинтересованы в делах своего подразделения, чем в работе команды активистов. В то же время группа сторонников бренда, работающих вместе и не являющихся представителями отделов, — совершенно другое дело.

Подбор участников команды — весьма щекотливый вопрос, поскольку такое назначение считается почетным. Иногда менеджеры знают, кто из сотрудников является прирожденным лидером. В крупных организациях у менеджеров подразделений может оказаться столько добровольцев, что им придется проводить собеседования, чтобы сделать правильный выбор.

Выбирайте сотрудников, поддерживающих идеи бренда, исходя из того, что от них требуется. Поведенческие критерии — подходящий стандарт для отбора. Вот примерный исходный перечень таких критериев:

- умение играть роль движущей силы в выполнении обещания сервиса, ориентированного на бренд, делаясь своей энергией, энтузиазмом и знаниями;

- умение жить в соответствии с видением, то есть самому служить примером, демонстрируя верность идеям бренда;
- способность решать поставленные задачи;
- умение выполнять функции организаторов, катализаторов и посредников;
- способность быть лидером своеобразной «группы под держки», воодушевляющим и зажигающим коллектив;
- выполнение функций неофициальной «службы психологической помощи» для других сотрудников;
- уважение конфиденциальности разговоров с сотрудниками;
- способность организовать внутреннюю службу «связей с сотрудниками».

Нас часто спрашивают, следует ли включать топ-менеджеров в число активистов бренда. В большинстве случаев мы не рекомендуем делать этого. Руководитель, отвечающий перечисленным ранее критериям, может быть советником или консультантом группы. Очевидно, кто-то должен взять на себя ответственность за действия пропагандистов бренда, и эту функцию вполне может выполнять высокопоставленный советник.

Мы наблюдали, как авторитет волевых и решительных управленцев, введенных в такие группы, подавлял творческие порывы рядовых участников. Одну группу активистов бренда возглавил директор компании. Неудивительно, что эта команда добилась больших успехов, но ни одна инициатива не исходила от сотрудников. Участникам таких групп следует брать на себя ответственность за определение, организацию и выполнение задач, а не просто исполнять приказы руководства.

По этой причине мы рекомендуем, чтобы формированием первоначальной команды занимался кто-нибудь со стороны. Дело в том, что влияние организации может оказаться очень сильным и активисты бренда произвольно будут действовать в соответствии с понятными и привычными требованиями менеджеров. Любой сотрудник компании, ставший организа-

тором команды, будет восприниматься как послушный рупор начальства. Человеку извне гораздо легче создать собственное влияние, благодаря которому группа активистов сумеет взять на себя ответственность за выполнение своей строго определенной роли.

Клиентам компании ТМІ разными путями удавалось извлекать выгоды из деятельности своих сторонников бренда. Один руководитель, например, поручил такой команде проведение программ знакомства сотрудников с брендом. В данном случае пропагандисты должны были быть хорошими организаторами, умело работающими с аудиторией слушателей. В других компаниях активисты становились ораторами, участвующими в маркетинговых кампаниях. Для этого требовались навыки эффективной работы со средствами массовой информации.

Кроме того, консультанты ТМІ представляли идеи программ знакомства с брендом для некоторых клиентов. В этих случаях команды активистов отвечали за организацию программы. В ходе такой работы они приобретали огромный опыт. Сторонникам бренда приходится встречаться с большинством сотрудников организации, они узнают все основные идеи учебных программ по сервису, ориентированному на бренд, вырабатывают навыки ведения совещаний. Они существенно облегчают жизнь сотрудников отдела человеческих ресурсов, участвуя в решении задач по логистике данной программы.

Как правило, сторонники бренда не освобождаются от своей основной работы. Если распространение бренда представляет собой существенную дополнительную нагрузку, то люди должны иметь разрешение посвящать этой деятельности часть своего рабочего времени. Из-за проблем со временем целесообразно производить постоянную ротацию участников. Это не только обеспечивает приток свежих сил и новых идей, но и создает временные рамки для такой деятельности. Внедрение бренда может отнимать очень много времени, и продолжительность процесса зависит от энергичности и эффективности участников. Поэтому активисты должны знать, что их обязательства не вечны. Очевидно, оптимальный период ротации — шесть месяцев, а максимальный срок полномочий

команды не должен превышать 1,5—2 лет. Для начала треть участников будет работать в течение шестимесячного периода ротации, вторая треть — двух периодов, то есть одного года, и третья — в течение полутора лет. Таким образом, каждая группа будет действовать на протяжении трех шестимесячных периодов ротации, и через полгода треть участников будет меняться.

## Обучение сторонников бренда

Если когда-нибудь и была потребность создать команду из организованной группы, то это касается пропагандистов бренда. Они должны познакомиться друг с другом и выяснить, кто на что способен. Тогда к моменту получения сложных задач люди будут знать свои сильные стороны и смогут успешно двигаться вперед. Кроме того, выявив свои слабые стороны, они будут понимать, где искать внешнюю помощь.

Необходимо время, чтобы между сторонниками бренда установились понимание и связь. Мы рекомендуем ряд приемов для поддержания постоянного контакта между участниками команды.

- Утренние пятиминутки, на которых активисты информируют друг друга о наиболее важных событиях предыдущего дня. Если команда разбросана по разным местам, следует регулярно устраивать теле- или видеоконференции.
- Информационный стенд в «штабе» команды, предназначенный для отслеживания событий, мониторинга хода выполнения задач и для постановки назревших вопросов. Сторонникам бренда необходимо собственное место для упрощения своей уникальной индивидуальности.
- Выделенное время для регулярного проведения плановых собраний.
- Отведение более длительных периодов времени для стратегического планирования. Подходящим моментом для этого является смена участников команды, производимая каждые шесть месяцев.

Мы обнаружили, что большинству активистов бренда требуется дополнительная подготовка в следующих областях:

- выбор проектов и управление ими;
- умение конструктивно критиковать в позитивном стиле;
- развитие способности общаться с коллегами и убеждать их в правильности своих идей;
- превращение дискуссий с коллегами в свободные беседы;
- умение задавать вопросы для урегулирования конфликтов;
- эмпатия и умение слушать;
- умение преодолевать разногласия.

Сторонники бренда, если они правильно подобраны, способны образовать исключительно энергичную команду. Есть вероятность, что они будут хвататься за слишком большое число инициатив, не понимая, что к ним нужно подходит!» избирательно. Матрица решений, вроде той, что представлена в таблице 5, поможет им выбирать оптимальные варианты, особенно в начале процесса. Люди станут оценивать каждый проект в соответствии с пятью перечисленными в ней критериями, и тогда у них появится возможность выбирать программы, разумные и в то же время высокоэффективные.

Команда сторонников бренда способна претворить в жизнь бесконечное число идей. Когда разрабатываются корпоративные программы введения бренда, мы рекомендуем руководству предлагать их участникам письменно изложить изменения, которые, по их мнению, необходимо осуществить, чтобы дать людям возможность в полной мере реализовать сервис, ориентированный на бренд. В таких записках порой выдвигаются поразительные идеи, и многие из них исходят от работников, постоянно контактирующих с клиентами. Если эти письма подписаны, мы советуем активистам в течение 48 часов лично отвечать таким инициативным сотрудникам и благодарить их за сделанный вклад. Данная переписка вызывает волну настоящего энтузиазма в компании, особенно если люди будут видеть, что к их мнению на самом деле прислушиваются.

Таблица 5. Матрица принятия решений по выбору проектов

Критерий	Значение		
<b>Влияние на впечатления от бренда</b>	<i>Сильное</i>	<i>Среднее</i>	<i>Слабое</i>
<b>Время реализации проекта</b>	<i>Короткое</i>	<i>Среднее</i>	<i>Продолжительное</i>
<b>Подконтрольность активистам бренда</b>	<i>Полная</i>	<i>Частичная</i>	<i>Отсутствие контроля</i>
<b>Сложность внедрения проекта</b>	<i>Небольшая</i>	<i>Средняя</i>	<i>Высокая</i>
<b>Издержки реализации проекта</b>	<i>Низкие</i>	<i>Средние</i>	<i>Высокие</i>

### Поддержка сторонников бренда менеджерами организации

Если активисты составляют единое целое с коллективом, они у всех на виду. Нужно рассматривать их как специальную группу, но не слишком возвеличивать, иначе остальные сотрудники могут проникнуться к ним чувствами раздражения, зависти и презрения (что в высшей степени контрпродуктивно!). Ситуация требует чрезвычайно тонкого балансирования между использованием талантов команды таких энергичных людей и сохранением доброго отношения к ним в компании.

Пропагандисты бренда не должны быть настроены на неудачу, и поэтому их первые акции должны носить позитивный характер и доброжелательно восприниматься остальным коллективом. Обычно им в качестве помощи требуется для этого некий набор, или «инструментарий», включающий инструкции, возможные виды мероприятий, которые они могут осуществлять, доступ к руководству организации и даже бюджет.

И наконец, положение команды сторонников бренда должно позитивно расцениваться топ-менеджментом. Уверенность в поддержке высшего руководства в огромной степени спо-

собствует успеху. Вы же, наверное, не захотите, чтобы ваши активисты заявляли во всеуслышание, что брендинг существует только на бумаге и не находит поддержки со стороны начальства.

По этой причине в идее создания команды активистов прежде всего надо убедить топ-менеджеров компании, которые обязаны знать, чем собирается заниматься эта группа людей. Следует предусмотреть ситуации, когда, возможно, придется преодолевать препятствия. Команда должна иметь возможность продвигаться по всей организации, а то единственный менеджер, мешающий их усилиям, способен затормозить весь процесс.

Как-то нам пришлось вести процесс, который предполагал участие команды из двадцати человек. Люди были полны энтузиазма, приложив немало стараний, чтобы попасть в эту первую команду. Каждый участник олицетворял ценности бренда — в этом мы были уверены, потому что сами отбирали их. Трехдневный процесс формирования команды начался с объединения. Мы организовали специальную встречу в окутанной полумраком, красиво оформленной комнате, с негромкой музыкой. Всех участников представляли в духе фильма «Миссия невыполнима» («Если вы решите взять на себя эту миссию...»). Когда все закончилось, участники стоя шумно аплодировали — процесс их явно увлек!

В этот момент в комнату вошел управляющий директор, чтобы приветствовать команду. Обычно он производил впечатление жизнерадостного и веселого человека, но тот день оказался для него тяжелым, добавился серьезный стресс, связанный с бюджетом, — по крайней мере, это было единственным внятным объяснением его поведения, совершенно не соответствовавшего бренду. Выйдя в центр комнаты, директор начал с «ушата холодной воды»: «Речь идет не о развлечениях, а о тяжелой работе».

На самом же деле, одна из ценностей корпоративного бренда как раз включала понятие «удовольствие», поэтому данное замечание особенно задело активистов. Организатору мероприятия потребовались все умение, опыт и немало уси-

лий, чтобы для участников команды напутствие директора не воплотилось в реальность. К счастью, этого не случилось, хотя мы часто говорили о том, насколько успешнее могла бы сработать группа, получи она иное напутствие.

## Активисты как гаранты соответствия поведения бренду

Каждый из нас в роли клиента наверняка не раз слышал, как к нашему присутствию отчитывают сотрудников фирмы за то, что те что-то не сделали или сделали не так. Каждый раз, становясь свидетелями подобного диалога, мы можем легко догадаться, как нам (клиентам) придется расплачиваться за подобное поведение. Например, услышав, как секретарь авторемонтной мастерской жалуется коллеге: «Они там никогда не отвечают на телефонные звонки», мы поняли, почему не смогли дозвониться туда утром.

Сторонники бренда способны многое сделать для того, чтобы уменьшить эффект такого рода разговоров, которые очень часто происходят в присутствии клиентов. Активисты, во-первых, могут прослушать их и, во-вторых, предпринять шаги по устранению данной проблемы.

Вспомним секретаря, которая жаловалась коллеге на рабочих мастерской, не отвечавших на телефонные звонки. Им обоим нужен был кто-то, кто выслушал бы их недовольство. У женщин было два пути: обратиться непосредственно к нерадивым работникам офиса и предупредить их о последствиях подобного поведения или к кому-нибудь, кто мог бы привлечь внимание соответствующего менеджера. Этим «кем-нибудь» мог стать сторонник бренда, который либо поговорил бы с автослесарями, либо попросил бы помощи у менеджеров.

По этой причине менеджеры по человеческим ресурсам должны поддерживать тесный контакт с защитниками бренда. Поскольку активисты помимо своей общественной работы продолжают выполнять обычные служебные обязанности, до них могут доходить слухи о различных ситуациях, возникающих в организации, о которых сотрудники отдела

человеческих ресурсов могут ничего не знать. Фактически, сторонники бренда, не являясь сотрудниками этого отдела, расширяют пределы осуществления важнейших функций данного подразделения. Следовательно, активистам необходимы навыки межличностного общения, чтобы уметь разрешать деликатные ситуации, например когда один работник жалуется на другого.

Нетрудно представить, как усложняется простое событие такого типа, если заранее четко не определены сфера деятельности и полномочия сторонников бренда. В такой щекотливой ситуации возникает опасность отношения к ним как к «бренд»-полицейским, а в этом нет ничего хорошего.

Конечно, всегда есть соблазн взвалить на команду брендл все что можно. Например, вы решили, что она должна служить каналом коммуникации для всей внутренней информации о бренде. Вне всякого сомнения, такая задача окажется непосильной. Сторонникам бренда гораздо более свойственна роль подкрепления. Не они начинают процесс, но они гарантируют его продолжение.

### Сторонники бренда как посредники

Малколм Гладуэлл в своей книге «Tipping Point: How Little Tilings Can Make a Big Difference» («Точка перелома: как незначительные вещи могут вызвать большие изменения») исследует, как рождаются и распространяются общественные движения. Он исходит из принципов, которые объясняют передачу инфекции при контакте. Гладуэлл называет эту «заразную» атмосферу, когда поведение утрачивает спорадический характер и быстро распространяется в системе, Точкой Перелома\*.

Гладуэлл полагает, что одним из факторов, который «проталкивает» идею за момент перелома и превращает ее в тенденцию, являются «посредники». Эд Келлер и Джон Берри называют их «агентами влияния» («influentials») в своей книге с тем же названием. Они утверждают, что агенты влияния играют сегодня более важную роль, нежели прежде, из-за

фрагментарности рынка, с которой в настоящее время сталкиваются рекламодатели<sup>2</sup>.

Посредники, или агенты влияния, — это люди, которые знакомы с многочисленными представителями самых различных групп. Совершенно очевидно, что из этих законодателей тенденций, которые испытывают новые идеи и новые продукты, получают великие сторонники бренда. В крупных организациях посредники иногда встречаются в таких отделах, как экспедиция или другие сервисные подразделения, поскольку они, как правило, знают всех и каждого. Зачастую это общительные и открытые люди, хотя и не обязательно. Несомненно лишь то, что их роднит одна особенность — стремление делиться информацией. Как пишет Гладуэлл, «существуют исключительные люди, которые способны рождать эпидемии. Все, что от вас требуется, — отыскать их»<sup>3</sup>.

Ваши сторонники бренда и есть эти люди, Проблема состоит в том, чтобы найти их и оказывать всемерную поддержку в непрерывной работе, сделать идею сервиса, ориентированного на бренд, «липкой» — еще один фактор изменений по Гладуэллу. «Липкость» — это такой способ представления идей, что они запоминаются и попадают точно в цель. И снова Гладуэлл: «Существует простой способ предоставлять информацию, когда в определенных обстоятельствах она производит совершенно неотразимое впечатление. Все, что вам нужно, — найти этот способ»<sup>4</sup>.

Наш опыт свидетельствует о том, что если назначить посредников, или агентов влияния, внутренними сторонниками бренда, у них будет больше шансов создать эти самые «липкие» послания. Дело в том, что прирожденные лидеры, имеющиеся в каждой организации, обычно обладают чарующими манерами и умеют увлечь людей идеей. Если ваш бренд не соблазнителен, возвращайтесь к самому началу и проанализируйте его ДНК.

Вам, конечно, понадобится помощь отдела человеческих ресурсов компании.

## Глава 9

# Человеческие ресурсы: окно в корпоративную душу

Отделы человеческих ресурсов претерпевают глубокие изменения. С момента появления концепции сбалансированной системы показателей <sup>1</sup> организации по всему миру стали рассматривать свой опыт в сфере человеческого капитала как один из стратегических элементов успеха в бизнесе. Хотя некоторые отделы человеческих ресурсов продолжают заниматься главным образом заполнением форм, решением вопросом о предоставлении льгот работникам и соблюдением норм трудового законодательства, все больше и больше профессионалов в этой области становятся стратегическими консультантами руководителей высшего звена. В самом деле, современное программное обеспечение дает возможность линейным менеджерам брать на себя значительную часть традиционных административных вопросов в сфере человеческих ресурсов. Это освобождает сотрудников соответствующих отделов от рутинной работы и позволяет им сосредоточиться на развитии организации и повышении эффективности работников. Теперь они больше не занимаются обучением и повышением квалификации — в крупных организациях для этого создаются специальные отделы.

Доктор Грейм Филд, руководитель группы организационного развития в Morgan and Bank (New Zealand), утверждает: когда компании понимают, что люди составляют их конкурентное преимущество, функции отдела человеческих ресурсов «включают в себя разработку политики и стратегии найма сотрудников, чтобы привлечь людей, которые соответствуют корпоративной культуре и ценят клиентов... [и] создание методов точной оценки эффективности работы каждого человека и коллектива в целом» <sup>2</sup>. Важнейшее значение в данной функции имеет равновесие потребностей инвесторов, сотрудников и клиентов. Для того чтобы подчеркнуть это новое, более высокое положение отделов человеческих ресурсов, некоторые рекомендуют называть их отделами человеческого капитала. Однако если организация пытается осуществлять сервис «в бренде», деятельность отдела человеческих ресурсов, как его ни называй, должна быть включена в процессы маркетинга и брендинга.

)

### Наем сотрудников

Сильный бренд — мощная приманка для потенциальных работников. Он также является средством сохранения ценных сотрудников. Для того чтобы компания выглядела привлекательным местом работы, отдел человеческих ресурсов должен прежде всего искать людей, способных реализовать идеи бренда на практике. На должности, связанные с сервисом, больше не должны попадать так называемые «живые трупы». Это требует выявления навыков и знаний (компетенций) кандидата и определения человеческого типа, способного наилучшим образом выполнить обещание бренда. До недавнего времени наем сотрудников, способных осуществлять технологические изменения, представлял серьезную проблему. Сегодня этой проблемой может стать такая компетенция, как «сервис „в бренде"».

Крупная компания Abercrombie and Fitch, занимающаяся розничной торговлей одеждой, серьезно прониклась этой идеей. Она активно нанимает студентов колледжей, которые выглядят, словно модели из каталога. Они, по крайней мере,

привлекательны, молоды и зачастую обладают тем, что называется выраженной классической американской внешностью. Однажды при нас кто-то сравнил служащих Abercrombie and Fitch с серфингистами, «поймавшими волну». По мнению «New York Times», эта компания представляет собой в своем подходе просто часть набирающей силу тенденции найма сотрудников в сфере розничной торговли<sup>3</sup>.

В Abercrombie and Fitch хорошо знают, что молодые покупатели предпочитают посещать магазины, где их обслуживают продавцы, которые выглядят и ведут себя точно так же, как обещает реклама. Возникает вопрос: не нарушает ли компания антидискриминационные законы, принимая на работу людей в пределах столь узкой категории? Набор по критерию приятной внешности не обязательно незаконен, в отличие от найма по возрастному, половому или этническому признаку.

Можно ли допустить, чтобы компания, стремящаяся отразить в своем бренде молодость и энергию, увольняла работников, достигших определенного возраста или вообще не принимала людей старшего поколения? Маршалл Коэн, старший аналитик отрасли из NPD Fashion World, утверждает: «В сегодняшней конкурентной среде розничной торговли методы внедрения бренда в сознание потребителей существенно изменились. Способность найти средство укрепления бренда, или то, что я называю ходячей рекламой, имеет чрезвычайно важное значение»<sup>4</sup>.

Конечно, образование и профессиональные навыки справедливо считаются главными критериями подбора кадров. И до сих пор никто не возражал против того, что топ-модели высоки, худы, красивы или, по меньшей мере, экзотичны. Но как насчет Abercrombie and Fitch? Против компании подано несколько судебных исков (в настоящее время рассматриваются два громких дела о расовой дискриминации) по поводу отказа в приеме на работу истцов, несмотря на значительный профессиональный опыт в розничной торговле. В то же время симпатичные молодые люди без всякого опыта получали места сразу. Руководство Abercrombie and Fitch явно не придает большого значения профессиональной подготовке

в сфере обслуживания. Мы спросили нескольких проданных с потрясающей внешностью о пройденной ими подготовке, и они ответили: двухчасовой вводный курс. Совершенно очевидно, что если компания может открыто набирать сотрудников таким образом, она получает преимущество перед другими розничными торговцами, которые нанимают более опытных и зрелых продавцов, на фоне которых целевая аудитория покупателей выглядит детьми или внуками.

На самом деле, руководители Abercrombie and Fitch недавно обнаружили, что только одной привлекательной внешности служащих недостаточно для контроля над долей рынка, если его целевой сектор слишком узок. Компания настолько переборщила с эксклюзивностью своего бренда, что ее продажи падали на протяжении четырех лет подряд<sup>5</sup>. Бренд — это целый комплекс понятий, факторов, идей и включает в себя не только внешность продавцов.

Набирая людей для эффективного сервиса, ориентированного на бренд, отдел человеческих ресурсов должен вначале сформулировать навыки работы «в бренде» для каждой должности. Профессионалы в области человеческих ресурсов могут сделать это сами или же совместно с менеджерами описать требования бренда, выходящие за рамки деталей технической квалификации или ответственности за выполнение задачи. Затем наряду с изучением отзывов с предыдущих мест работы и информации об образовании, а также с проверкой навыков следует оценивать подходы кандидата к выполнению обещаний корпоративного бренда. Если в вашей организации предусмотрен испытательный срок, отношение к бренду надо рассматривать как то, что может серьезно повлиять на решение о найме.

Некоторым приемам работы «в бренде» можно обучать — до определенной степени. Например, бренд «Intel» обещает скорость. Компания Intel может научить своих сотрудников, как реализовать концепцию скорости в сервисе, но человек с неспешной речью и замедленной реакцией, по всей вероятности, не лучшая кандидатура для работы в информационно-справочной службе Intel. FedEx гарантирует своим клиен-

там «безусловную обязательную доставку за ночь». Компании следует продумать, что подразумевает подход «гарантированная доставка», как он проявляется и чем отличается от подхода «необязательно в срок, но зато дешевле».

Обсуждение с кандидатами тона, который им следует использовать, и постоянные напоминания об этом в ходе их работы гарантируют, что они с большей вероятностью проникнутся значением своего поведения с клиентами и поймут, что от них ожидают. Предлагая способы улучшения работы, менеджеры также должны оперировать понятиями бренда. Это помогает деперсонализировать критику и облегчает ее восприятие. Например, если надежность и личная организованность входят в обещание бренда, то требование поддерживать строгий порядок на рабочем столе следует формулировать в духе соответствия бренду, а не как жесткое обвинение в неаккуратности.

На протяжении многих лет ТМІ рекомендует составлять должностные инструкции с точки зрения клиентов. Мы обнаружили, что этот подход можно легко перенести на бренды. Большинство должностных инструкций составляются с точки зрения того, что делает сотрудник. Но в организации, ориентированной на клиентов, лучшей отправной точкой для должностной инструкции является подход, учитывающий, какая деятельность сотрудников приносит пользу клиентам. В организации, ориентированной на бренд, включение элемента обещания бренда в должностные обязанности гарантирует более точную формулировку их важнейших аспектов.

Так, компания ARAMARK Uniform Services разрабатывает, производит и чистит рабочую одежду. С точки зрения клиентов, она «наделяет людей корпоративной идентичностью». С точки зрения бренда, который определяет сервис как фактор конкурентной дифференциации компании, обещание бренда звучит так: «Мы вселяем в клиентов абсолютную уверенность в их видимой корпоративной идентичности». Дальнейшей задачей является поиск потенциальных сотрудников, которые идентифицируют себя с таким обещанием и смогут поддерживать его независимо от рода занятий — разработки, производства или чистки рабочей одежды.

## Методы найма на работу, ориентированные на бренд: Pret a Manger

Посетите сайт компании Pret a Manger (<http://www.pretamanger.com>) — и вы мгновенно поймете обещание ее бренда: белые буквы на красном фоне буквально брызжут страстью — страстью к еде, одержимостью едой, страстью ко всему, что делает компания.

«London Times» говорит о компании Pret a Manger, которая была основана в 1986 году в Великобритании, что она «произвела революцию в концепции изготовления и поедания сэндвичей»<sup>6</sup>. Своим успехом компания в значительной мере обязана сотрудникам. На работу сюда попадают только 5% претендентов. Кандидаты проходят несколько собеседований, прежде чем получают возможность попробовать себя в магазине компании в течение одного испытательного дня. А уже затем служащие магазина решают, кого следует принять.

Вот что говорят в Pret a Manger: «Мы одинаково серьезно относимся ко всем своим сотрудникам. Нам невероятно повезло, что так много творческих, трудолюбивых и талантливых людей предпочли работать в нашей компании. Мы выбираем тех, чья личность, по нашему мнению, обладает потенциалом, необходимым для по-настоящему хорошего сервиса, добродетельных людей, которые любят общаться и получать от этого удовольствие»<sup>7</sup>.

Если прием на работу осуществляется правильно и у вас накапливается «критическая масса» сотрудников, поддерживающих бренд, персонал, ощущающий себя «вне бренда», будет испытывать определенный дискомфорт в такой среде. Эти люди станут «белыми воронами»; их отношение и приемы работы будут возмущать остальных, кто проникся идеями корпоративного бренда.

## Книга Бренда

Каждой организации, помимо всего прочего, необходимо иметь план, или Книгу Бренда, чтобы направлять усилия в области сервиса, ориентированного на бренд. Лучше всего,

если Книгу Бренда пишут отделы маркетинга и человеческих ресурсов совместно. Продавцы и внешние службы должны изучить конечный продукт и высказать свое мнение о его содержании. Они могут обратить внимание на несоответствия и противоречия, плохо заметные изнутри.

Мы рекомендуем подготовить высококачественную, красочную и интересную публикацию, представляющую обещание вашего бренда. Она должна содержать, как минимум, следующее:

- приветствие главы организации;
- заявление о миссии;
- заявление о видении;
- информацию о компании;
- описание целей и стратегии бренда;
- обещание и ценности бренда;
- информацию об истории бренда;
- описание факторов дифференциации бренда;
- описание практики сервиса, ориентированного на бренд.

Некоторые компании включают в Книгу Бренда сведения о структуре организации, местонахождении ее подразделений и продуктах, имена ключевых игроков и названия отделов. Другие дают информацию о требованиях к одежде, внешности и поведению работников; льготах, программах поощрения, а также чаще всего задаваемые вопросы и ответы на них.

Все это может содержаться в Книге Бренда. Относитесь к ней как к документу по маркетингу, предназначенному вашим служащим. И позаботьтесь о том, чтобы ее копии циркулировали среди клиентов и были переданы в средства массовой информации и вашим конкурентам. Все Книги Бренда, в подготовке которых мы принимали участие, были интересны по содержанию и привлекательны внешне. Важно, чтобы этот корпоративный документ не стал «зеленой тоской», которую переплели и положили на полку с намерением никогда оттуда не доставать. Он должен быть достаточно занимательным, тогда люди будут регулярно ссылаться на него на собраниях,

во время принятия важных стратегических решений, обращаться к нему, когда возникают вопросы по деятельности организации. Хорошая Книга Бренда — это руководство к ДНК вашего бренда.

## Роль отдела человеческих ресурсов в компании Isle of Capri Casinos

Нашей компании ТМ1 на протяжении длительного времени довелось работать с Isle of Capri Casinos, седьмым среди крупнейших в мире казино. Эта корпорация являет собой наглядный пример того, что может произойти, когда отделу человеческих ресурсов придается стратегическая роль в разработке бренда и развитии бизнеса<sup>8</sup>.

Представляющая собой, в основном, казино на речных теплоходах и действующая на небольшом (по сравнению с Лас-Вегасом и Атлантик-Сити) рынке, Isle of Capri Casinos оказалась в авангарде движения по превращению залива Миссисипи в центр игорного бизнеса. Незадолго до того, когда Isle впервые пригласила ТМ1 поработать со своим персоналом, она приобрела сеть казино Lady Luck, вдвое увеличив свои размеры. Руководство попросило помощи в решении двух проблем: «зажечь» брендом обслуживание клиентов во всех филиалах и прорекламировать и внедрить своеобразную культуру Isle of Capri Casinos в приобретенных заведениях. Каковы были результаты? Проблемы, возникшие при слиянии, исчезли быстро и полностью. Был достигнут значительный прогресс в брендинге сервиса, предлагаемого клиентам Isle.

На первом этапе своей работы ТМ1 с помощью аудита установила истинное положение вещей. Отдел человеческих ресурсов до сих пор продолжает собирать сведения о самых разных типах деятельности, поскольку Isle of Capri Casinos пытается стать выдающейся компанией, то есть привлекательным местом работы для своих сотрудников и домом для своих гостей.

Вначале были проведены корпоративные брифинги по менеджменту на уровне менеджеров высшего звена, а затем во

всех филиалах Isle of Capri Casino. Это позволило менеджерам понять, что происходит, и осознать важность предназначенной им роли в поддержке этого процесса. Были сформированы группы внутренних сторонников бренда, получившие название «навигационные команды» (Navigation Teams). Эти команды организовали и провели двухдневные семинары, посвященные сервису, ориентированному на бренд, в которых приняли участие двенадцать тысяч служащих компании. В сжатые сроки (в течение трех месяцев) были осуществлены учебные программы; занятия проводились в три смены при круглосуточном режиме работы казино. Руководители Isle of Capri Casinos лично открывали или закрывали свыше 90% программ. За всеми этими мероприятиями, направленными на коммуникацию бренда, стояло стремление преобразовать организацию в как можно более короткие сроки.

Миссия Isle of Capri Casinos уже была определена: не самая крупная, но самая лучшая — лучшая для гостей, служащих, сообществ и инвесторов. Видение в области человеческих ресурсов — быть «лучшим местом работы», действовать в качестве лучшего работодателя. Это видение связано с общим сервисом, предоставляемым компанией, идеи которого сотрудники стремятся и прочувствовать внутренне, и продемонстрировать своим гостям. Каждый год руководители ставят пять стратегических целей, относящихся к разным аспектам этой миссии. Для их реализации составляются бюджеты и разрабатываются планы действий, которые затем бешеными темпами «каскадируются» по всей организации.

Isle of Capri Casinos также определила свой сервисный бренд. На рациональном уровне он звучит так: «Каждое заведение Isle of Capri Casinos предлагает обширную программу развлечений, обедов, большой ассортимент товаров и разнообразных специальных мероприятий». На эмоциональном уровне это «CAPRI (Courteous, Attentive, Playful, Resourceful, Impassioned) — учтивый, внимательный, веселый, находчивый, сердечный». Обещание бренда звучит следующим образом: «Стиль Isle означает удовольствие». Удовольствие означает веселье, учтивость, сердечное отношение и разумные цены,

а все гости известны по именам. Логотип компании — попугай ара, сидящий на буквах «Isle of Capri Casino». Птица представляет собой важную часть образа Isle of Capri Casinos. Во всех заведениях, принадлежащих компании, вы обнаружите экзотических живых попугаев ара, каждый из которых носит игривое имя Ино.

Перед Isle of Capri Casinos стоят две проблемы: высокая текучесть кадров, характерная для индустрии развлечений, и обеспечение гармонии между стилем управления и элементами бренда. Менеджеры уделяют пристальное внимание этому процессу; они отдают себе отчет в том, что он довольно сложен. Приходится одновременно проводить множество мероприятий. Каждый раз, когда мы взаимодействуем с расширяющейся организацией Isle of Capri Casinos, нам снова и снова вспоминается уже цитировавшееся ранее высказывание Джима Коллинза о «гигантском тяжелом маховике, который оборот за оборотом создает движущую силу вплоть до осуществления прорыва и далее»<sup>9</sup>.

После завершения первой волны программ, посвященных сервису, ориентированному на бренд, руководители компании пригласили специалистов ТМІ для проведения в филиалах цикла из восьми программ, рассчитанных на полдня, для тысячи семисот менеджеров и работников среднего руководящего звена<sup>10</sup>. В ходе осуществления этих программ каждая тема управления рассматривалась сквозь «увеличительное стекло» бренда «CAPRI». Один из курсов, например, был посвящен сохранению кадров. Обсудив затраты человеческих и финансовых ресурсов, вызванные высокой текучестью кадров, и меры для исправления ситуации, мы рассмотрели, что можно сделать для сохранения членов команды в процессе обслуживания, ориентированного на бренд «CAPRI». Ставились вопросы, относящиеся к каждому из атрибутов бренда. Как проявлять *внимательность*, чтобы ваши сотрудники, приходя в Isle of Capri Casinos, каждый день ощущали себя особенными? Как выказывать свое *сердечное отношение* к членам вашей команды, чтобы это соответствовало стратегии их сохранения для компании?

Для каждой управленческой темы специалисты предлагали модели поведения, соответствующие и не соответствующие бренду. Например, руководство «в бренде» предусматривало:

- последовательную и четкую коммуникацию видения компании;
- представление ясных идей по сервису в процессе общения с участниками команды;
- готовность демонстрировать энтузиазм в отношении Isle of Capri Casinos и ее продуктов.

Руководство «вне бренда» означало:

- предположение, будто участники команды знают и понимают видение Isle of Capri Casinos;
- мнение, что сотрудники глупы, если они никак не проникаются видением компании;
- допущение, что достаточной мотивацией для членов команды будет, если они просто сосредоточатся на своих служебных функциях.

Далее группа руководителей Isle of Capri Casinos определила функциональные области компании и составила перечень всех точек контакта с клиентами в каждой из этих областей, которые можно рассматривать с точки зрения бренда «CAPRI». Был предпринят интенсивный поиск способов демонстрации стиля «CAPRI» при этих контактах. В результате возможность формулирования корпоративной культуры в духе бренда стала более чем очевидной.

На следующем этапе компания обратилась к ТМІ с просьбой оказать помощь в осуществлении рассчитанной на полдня программы под названием «Способность доставлять удовольствие» («Power to Please»). Она состояла в презентации Книги Бренда объемом в 41 страницу, с которой впоследствии ознакомился весь персонал Isle of Capri Casinos. С тех пор компания учредила программу наставничества, в ходе которой собираются данные, оценивается эффективность ее учебных

программ и продолжается работа со всеми новичками, чтобы выяснить, насколько они прониклись корпоративной культурой.

Будет ли это продолжаться? Разумеется, ничего нельзя гарантировать, но мы думаем, что будет, по двум причинам. Во-первых, топ-менеджеры всеми силами стремятся быть лучшими на своих рынках. Они понимают, что достижение поставленной цели — это процесс не для одного директора по производству. Они осуществили переход от одного топ-менеджера к другому. Их работа по развитию бренда продолжается под руководством Тима Хинкли. Роберт Бун, вице-президент по вопросам человеческих ресурсов, играет стратегическую роль в принятии решений по направлению развития Isle of Capri Casinos. Менеджеры компании осознают, что у клиентов-игроков имеется широкий выбор, но они предпочитают стиль обслуживания, принятый в Isle of Capri Casinos. Поэтому слово «весело» ассоциируется у них в первую очередь с этой компанией. Во-вторых, корпоративная культура Isle of Capri Casinos тесно переплетена с ее внешним брендингом. Мы знаем об этом из разговоров со служащими; мы ощущаем это во время посещений казино; мы наблюдаем это на корпоративных собраниях.

Достигла ли Isle of Capri полностью своей цели? Нет, но она значительно ближе к ней, чем четыре года назад, когда мы впервые встретились с ее менеджерами. Когда мы работали над этой книгой, Isle of Capri Casinos объявила о рекордных результатах за первый квартал. Она начинает получать награды за выполнение внутренних функций; о ней пишут эксперты в сфере сервиса.

А о чем свидетельствуют другие статистические данные? Когда мы впервые встретились с руководителями Isle of Capri Casinos, уровень текучести кадров среди служащих достигал 60%. Сегодня он снизился до 34%, и это лучший показатель в отрасли<sup>11</sup>. Компания не испытывает затруднений в наборе сотрудников при проникновении на новые рынки. Когда она открыла казино в Бунвилле, штат Миссури, безработица составляла менее 2,6%. Isle of Capri Casinos привлекла почти две

тысячи человек, желавших трудиться на нее, 90% из которых до этого имели работу.

Люди часто задают два вопроса компаниям, успешно изменившим корпоративную культуру: «Почему вы делитесь этой информацией? Разве она для вас не конкурентное преимущество?». По нашему мнению, организации, осуществляющие такой процесс, понимают, что его схема — это не конкурентное преимущество. Это дорожная карта. Реализованные действия — вот что имеет значение. И эти действия должны производиться повседневно и самым тщательным образом. Помните: сервис — это ваш бренд в действии.

Однажды мы слышали речь главы компании Harrah's Casinos, обращенную примерно к ста пятидесяти конкурентам на конференции по игорному бизнесу в Лас-Вегасе. Он очень подробно рассказал о деятельности своей компании, которая, по его мнению, способствует росту рынка. Кто-то из присутствовавших поднял руку и спросил: «Вы не боитесь сообщать нам эту информацию?». Тот ответил: «Нет. Мы знаем, что вы этого никогда не сделаете».

Тут есть определенная доля правды. Мы уверены, что существует и вторая причина. Даже если вы взяли на вооружение основные принципы Harrah's Casinos или Isle of Capri Casinos, придется адаптировать сам процесс и идеи, лежащие в его основе, к особенностям вашего бизнеса. Если просто скопировать то, что делает Harrah's Casinos или Isle of Capri Casinos, возможно, ваши показатели вырастут, но у вас не будет уникального бренда.

Для того чтобы создать нечто волшебное в духе Harrah's Casinos и Isle of Capri Casinos, вам нужен собственный комплект инструментов бренда.

## Инструментарий для сервиса, ориентированного на бренд

После определения ДНК вашего бренда (см. главу 4) вам понадобятся определенные инструменты, позволяющие сотрудникам реально продемонстрировать его.

Данная часть книги содержит десятки упражнений, которые вы можете проделать со своими служащими, чтобы те имели возможность уяснить суть бренда и как можно более успешно реализовать его на практике. Здесь также изучается вопрос, каким образом процесс продаж может быть интегрирован в общий процесс внедрения бренда.

Приведенные в главе 12 упражнения по осознанию бренда для сотрудников разделены на четыре типа:

1. Знание бренда: что такое бренд вообще?
2. Специфика бренда: чем уникален наш бренд?
3. Оценка бренда: соответствуем мы бренду или нет?
4. Демонстрация бренда: что представляет собой наш бренд в действии?

Упражнения по поддержке бренда менеджерами разделены на три типа:

1. Поддержка бренда для сотрудников.
2. Коммуникации для укрепления бренда.
3. Соответствие бренду.

В комплект инструментов входит также серия упражнений по продажам в мире брендов.

## Глава 10

### Великие бренды поддерживаются изнутри: роль менеджеров

«Брендинг для сотрудников», то есть коммуникация послания бренда персоналу, — это идея, приобретающая в последние годы все большую популярность среди экспертов. Один из них, Майкл Т. Юинг, говорит:

«Брендинг для сотрудников» своим возникновением может быть обязан осознанию того, что реклама — это наиболее заметный, узнаваемый и запоминающийся элемент информационной системы организации. Реклама как таковая способна стать средством пропаганды корпоративной символики и мифологии и таким образом частью культурной, ритуальной и интерпретативной организационной «ткани», которая является «питательной средой», помогающей руководству создавать хорошую моральную атмосферу и, соответственно, организовывать деятельность».

Вообразите тип организации, о которой говорит Юинг. Она должна быть строго определена и постоянно осуществлять связи со служащими на рациональном и эмоциональном уровнях. Ее цели и ценности должны быть однозначными, актуальными и понятными для всех. Тогда сотрудники с большей

вероятностью будут воплощать в жизнь ценности, лежащие в основе их самоидентификации, то есть кто они и какие идеи отстаивают как единая компания. Бренд, демонстрируемый качеством продуктов и сервиса, рекламой, гарантиями по поводу продуктов и услуг, а также историей, станет центральным фактором распространения корпоративной культуры. Представьте себе целеустремленность, энергию и движущую силу, ведущую к свершениям, которые могут быть созданы в такой среде!

Интерес к «брендингу для сотрудников» углубляется по мере того, как все больше людей понимают, что выполнение обещания бренда лежит на плечах персонала. Однако во многих организациях заинтересованность работников в ценностях бренда носит чрезвычайно ограниченный характер. Согласно результатам опроса ста топ-менеджеров крупных европейских корпораций, всего 36% респондентов полагают, что поддержка миссии, видения и ценностей бренда распространяется за пределы кабинетов руководства. Одной из причин столь низкого показателя является провал информационного процесса из-за разрозненности, децентрализации и слабости внутренних каналов коммуникаций, неоднозначности бренда и неумения донести до сотрудников актуальность его идей<sup>2</sup>.

Базирующаяся в США Kemper Insurance Company — организация, где ведущие менеджеры заинтересованы в том, чтобы все ее сотрудники понимали сущность бренда. Когда руководителей Kemper спросили о целях последней рекламной кампании, они ответили, что хотели главным образом широко проинформировать о ключевых ценностях (ответственности, качестве, добросовестности) своих агентов, брокеров и служащих.

На пробных смешных рекламных объявлениях руководители Kemper Insurance Company выяснили, что именно такие видеоматериалы приходятся по душе публике. Однако люди, смотревшие эту рекламу, не связывали ее с брендом компании и его ценностями. Тогда в Kemper Insurance Company решили сделать серьезные рекламные ролики о ключевых корпоративных ценностях для показа на канале CBS во

время трансляции крупного турнира по гольфу, спонсором которого являлась компания. После завершения турнира Джоул Боргардт, вице-президент по маркетингу, сказал: «Эта кампания объединила сотрудников, на нее теперь могут полагаться агенты и брокеры. Это не была обычная рекламная кампания, речь идет о людях, ежедневно реализующих наши ценности»<sup>3</sup>. Президент Kemper Insurance Company Билл Смит подчеркнул этот момент, пояснив, как удалось гиганту страхования связать свой стратегический бизнес-план с брендингом: «Бренд — это сочетание мнений людей о компании с их опытом взаимодействия с нами. Взаимоотношения, которые мы строим, являются главным фактором, определяющим это мнение, и основой сильного бренда»<sup>4</sup>.

### **Бренд или его суррогат: формирование образа бренда в сознании служащих**

Мы уже говорили, что брендинг — это сумма всех впечатлений, возникающих у клиентов в ходе взаимодействия с ним. Менее очевидное, но не менее важное заключение состоит в том, что бренд — это итоговые ощущения сотрудников от него и продуктов, которые они представляют.

Взаимоотношения персонала с брендом имеют сложный, многогранный характер. Их следует тщательно взращивать, особенно если сотрудники редко пользуются или вообще не пользуются продуктом или услугой своей компании, например тракторами или специальными компьютерными программами. То же относится к товарам, недоступным работникам из-за высокой цены: это дорогие гостиничные номера, роскошные часы, первоклассные автомобили.

Мы останавливались в отелях, где служащие, занимающиеся регистрацией и приемом гостей, даже никогда не бывали в номерах. При почти полном отсутствии понимания впечатлений клиентов сотрудникам трудно представить себе, что может повысить ценность бренда, а что причинить ему

ущерб. В таких обстоятельствах люди могут оценивать ситуацию *только* с собственной точки зрения. У них нет иной информации, из которой можно понять, что происходит с клиентом.

Несколько лет назад Джанелл вместе с семьей совершила длительное семейное путешествие по Китаю. У каждого было по два предмета багажа — не так уж много, если принять во внимание продолжительность поездки. Куда бы они ни приезжали, служащие отелей, таксисты, проводники поездов цокали языком, жаловались: «Синли тай до» («Слишком много багажа»).

Конечно, труда чемоданов и сумок выглядела внушительно, но в данных обстоятельствах и с учетом покупок по два предмета на человека явно не «слишком много багажа». Но откуда знать местным работникам, что такое заграничное путешествие, когда любой товар кажется экзотическим и хочется купить все что увидит глаз? В начале 1980-х годов у большинства китайцев было мало денег, и немногие из них выезжали даже за пределы своей провинции, не говоря уже о зарубежных поездках.

Мы всегда рекомендуем руководителям отелей в развивающихся странах заставлять всех своих работников хотя бы раз переночевать в гостиничном номере. Этот «вкус бренда» является важной частью воспитания в сотрудниках особого отношения к продукту или услуге, которые они представляют. Но это лишь прикосновение персонала к бренду, первое эмоциональное ощущение.

Некоторые идеи бренда очень сложны, и простых знаний о продуктах или услугах недостаточно, чтобы продемонстрировать бренд клиентам. Результаты исследования свидетельствуют о том, что глубокое понимание корпоративного бренда не только снижает уровень стресса у служащих, но и повышает вероятность того, что они будут реализовывать бренд на практике<sup>5</sup>.

Добиться такого понимания непросто. Например, новая позиция бренда «Hallmark Entertainment Network» (ныне принадлежащего компании Crown Media International) была раз-

работана таким образом, чтобы «зрители могли испытывать ощущение роста, лучше понимать жизнь и наполнять ее новым смыслом»<sup>6</sup>, говорит Эндрю Бриллиант, исполнительный заместитель генерального директора компании. Как укоренить эти идеи в сознании, скажем, секретаря, чтобы он мог подкреплять данную концепцию, кто бы ни звонил в Hallmark Entertainment International? Различные приемы изучения бренда вроде тех, что подробно описаны в инструментарии, направят вас по этому пути.

### Ценность повторяющейся информации

Воплощая в жизнь свое обещание — «Авиакомпания Любви», — Southwest Airlines особое значение придает подходам к набору персонала. Например, каждый раз, нанимая кого-нибудь, компания вновь и вновь повторяет свои ценности. Так, обычно в ходе процедуры приема на работу кандидаты проходят испытание на умение с юмором относиться к самому себе. Для того чтобы оценить степень альтруизма претендентов, их просят вспомнить моменты, когда они испытывали гордость за свои поступки. Если кандидаты рассказывают истории о проявленном бескорыстии по отношению к окружающим, их, скорее всего, сочтут подходящими для работы в компании. Такие истории распространяются по организации и становятся легендами Southwest Airlines.

В ASB Bank (New Zealand) уверены, что сервис, ориентированный на бренд, — не мимолетная мода. Организация выросла из скромного регионального сберегательного банка в одного из отраслевых лидеров. Это касается и доли рынка, и показателей производственной эффективности. На протяжении ряда лет он неизменно занимал первое место по параметру «удовлетворенность клиентов» среди новозеландских банков, оказывающих полный перечень услуг<sup>7</sup>.

ASB Bank распространяет обещание бренда «На один шаг впереди» на свою внутреннюю культуру с помощью девиза «На один шаг впереди благодаря нашим людям». Банк делает упор

на постоянную поддержку и поощрение служащих и придает большое значение повышению квалификации и личному развитию как лидеров, так и всех сотрудников.

«На один шаг впереди» — сильное обещание для банковской отрасли, но ASB Bank неизменно выполняет его. Банк принимал участие в проводимом ТМІ международном исследовании жалоб клиентов и претензий к менеджменту. Оно охватывало четырнадцать стран и свыше двухсот организаций. ASB Bank не только возглавил новозеландский рейтинг, но и показал лучшие результаты в мире.

Еще более показательна (что наверняка вызвало немалую тревогу у конкурентов) реакция ASB Bank на эти результаты. После презентации, во время которой были объявлены итоги международного исследования, директор по персональным банковским операциям обратился к группе старших менеджеров: «Поздравляю всех. Это замечательно». И после паузы добавил: «А теперь, что мы можем сделать для дальнейшего совершенствования? У нас есть еще 15 минут до конца совещания, так что давайте, высказывайте свои соображения».

Во многих организациях такое объявление вызвало бы бурю восторгов и взаимных поздравлений. Большинство пришло бы к заключению, что в данной области больше не надо особо упорствовать. Для руководства ASB Bank, напротив, это совещание послужило импульсом к дальнейшим действиям. Некоторое время спустя топ-менеджмент банка выступил с инициативой: провести новые учебные программы по проблемам управления жалобами клиентов. Результатами проведенного в следующем году исследования стали улучшения на 23% и вновь первое место в мире. И опять последовала подобная реакция: «Итак, как же нам удержаться на шаг впереди всех? И при этом на большой шаг?».

Может быть, менеджеры и служащие ASB Bank превосходят в интеллектуальном отношении своих конкурентов? Вовсе нет. Их отличает то, что практически каждый имеет ясное и одинаковое представление о том, какие ценности они отстаивают, и о своей роли в их реализации. Служащие верят в бренд

и ощущают эмоциональную связь с ним и друг с другом. Это видно по их лицам. А в своем взаимодействии с клиентами они, как правило, демонстрируют эту веру.

## **Использование процесса познания для овладения брендом**

Руководители многих организаций считают, что достаточно рассказать менеджерам о бренде и показать им соответствующую литературу по рекламе, чтобы те уяснили, что подразумевает его обещание. Мы не раз слышали, как некоторые эксперты по человеческим ресурсам утверждали, будто послание бренда можно внушить, помещая логотип на каждом печатном документе. Несомненно, эти люди недалеко ушли от тех специалистов по маркетингу, которые полагают, что нужно всего лишь заваливать потребителей рекламными листовками, разъясняющими суть бренда.

На самом деле все не так просто. Довольно часто компании ограничиваются пустыми разговорами по поводу общего эффекта от бренда. При этом, вероятнее всего, каждый менеджер по-своему интерпретирует его сущность.

Для создания корпоративной культуры, «пропитанной» духом бренда, мы рекомендуем начать с проведения исследований. Это даст возможность оценить разные взгляды на бренд и культуру, которая лежит в основе таких взглядов. Главное здесь — корпоративные ценности. Когда мы спрашиваем менеджеров: «Какие ценности провозглашает ваша компания?», зачастую они, немного поколебавшись, указывают на плакаты на стенах, иллюстрирующие их миссию, видение и ценности, и добросовестно озвучивают написанные на них слова. Иногда, когда таких плакатов нет, никто не может вспомнить, каковы же их ценности.

При вопросе «Что вы подразумеваете под этими ценностями?» или «Можете ли вы привести примеры поведения, соответствующего этим ценностям?» колебание длится значительно дольше. Мы повторяем это упражнение с разными менеджерами, и их ответы обычно варьируются в широких

пределах. И очень часто они существенно отличаются от мнений подчиненных им работников. Когда мы знакомим менеджеров с ответами служащих, они, как правило, удивляются, почему люди в их организации придерживаются СТОЛЦ разных взглядов относительно понятий, «которые годами висят у нас на стенах».

Подлинными корпоративными ценностями выражаются естественным и непринужденным поведением служащих. Сотрудники отдела маркетинга могут сколько угодно повторять, будто они «ориентируются в первую очередь на клиентов». Но сама эта идея может быть облечена в такие слова, которые никак не будут способствовать общему пониманию. В результате плакаты с корпоративными ценностями нередко выполняют функцию настенных декораций.

Выявить главную причину этой проблемы можно с помощью простого упражнения. На собрании группы из десяти—пятнадцати человек продемонстрируйте слово и попросите каждого из присутствующих написать три его значения. Например, слово *лето* вызывает самые разные ассоциации даже в небольшой группе на первый взгляд похожих людей. Вот результаты упражнения, которое мы провели в одной группе с этим словом. Легко увидеть, каким образом ответы связаны с *летом*. Если представить, что они являются интерпретациями определенной ценности бренда, то становится понятно разнообразие индивидуальных моделей поведения, соответствующее одной и той же идее.

Что для вас означает это слово?

### ЛЕТО

Тепло, пляж (упомянут 3 раза), друзья, вечеринки, сёрфинг, скошенная трава, дождь, купание (4), семья, отпуск (3), теннис, солнце (2), долгие вечера, катание на парусных судах (2), сырость, засуха, свежие фрукты и овощи, прогулки, барбекю, короткие юбки, солнечный загар, шторм.

Почему одни и те же слова имеют разные значения для разных людей? Причина этого заключает в себе ряд факторов, таких как прошлый жизненный опыт, среда, предпочтения,

идеалы и личная система ценностей. Каждому человеку свойственно его собственное восприятие. Можно было бы подумать, что слово *лето* довольно однозначно, и предположить, что в связи с ним у всех возникает одна и та же ассоциация. Стоит ли изумляться тому, что когда руководители говорят служащим: «Наша компания отстаивает такие ценности, как высокое качество сервиса, доверие, добросовестность, работа в команде и семья», те никак не могут взять в толк, о чем, собственно, идет речь?

Таким образом, нет ничего удивительного в том, что поведение, демонстрируемое в процессе обслуживания, зачастую не соответствует интерпретациям бренда, сложившимся у топ-менеджмента или маркетологов. Если организация действительно хочет дифференцировать и последовательно воплощать в жизнь идеи своего бренда, его нельзя ставить в зависимость от общей и индивидуальных интерпретаций. Руководство должно взять на себя ответственность за достижение ясного понимания, точно так же как отдел маркетинга принимает на себя ответственность за укрепление особого образа бренда в сознании потребителей.

Для этого нужны две вещи. Прежде всего, бренд необходимо определить на более глубоком уровне, объяснить и обсудить в рамках конкретной ситуации и предложений организации. Кроме того, он должен основываться на потребностях и пожеланиях клиентов. Затем следует выяснить, что бренд означает для менеджеров и персонала. Каждый должен разобраться не только в рекламных заявлениях бренда, но и в том, что эти заявления подразумевают.

Менеджерам приходится принимать непосредственное участие в этом процессе, распознавая соответствующие и не соответствующие бренду модели поведения в различных ситуациях. Следует оглашать, рассматривать и обсуждать индивидуальные мнения и интерпретации. За один день сделать все это невозможно. Даже если бренд четко сформулирован, понят и принят сотрудниками, если все полны энтузиазма и готовы продемонстрировать его идеи, процессы осознания бренда и организационных изменений протекают медленно. Именно поэтому хорошо известные бренды настолько ценны.

## Что менеджеры хотят и должны знать о своем бренде

Из собственного опыта мы знаем, что у менеджеров (как, собственно, и у рядовых сотрудников) обычно возникают примерно одни и те же вопросы о брендах. В идеале, отвечая на эти вопросы, следует обращаться как к рациональному, так и к эмоциональному началам (см. табл. 6).

Таблица 6. Вопросы о пространстве бренда

Вопросы о пространстве бренда	Логическая связь	Эмоциональная связь	Связь с брендом
<i>К чему мы стремимся?</i>	<i>Цели</i>	<i>Привлекательное, искреннее намерение</i>	<i>Обещание бренда</i>
<i>Как мы будем делать это?</i>	<i>Стратегии</i>	<i>Общие ценности</i>	<i>Ценности бренда</i>
<i>Какова моя роль?</i>	<i>Задачи</i>	<i>Индивидуальное отношение</i>	<i>Поведение «в бренде»</i>
<i>Мы серьезно настроены?</i>	<i>Модели поведения</i>	<i>Единство слова и дела</i>	<i>Целостность бренда</i>
<i>Как мы работаем?</i>	<i>Оценка</i>	<i>Поощрение</i>	<i>Приведение в соответствие с брендом</i>
<i>Каков результат?</i>	<i>Принятие бренда</i>	<i>Формирование приверженности</i>	<i>Сервис, ориентированный на бренд</i>

Получая рациональные ответы на свои вопросы, менеджеры на интеллектуальном уровне понимают, что от них требуется. Если ответы удастся сформулировать с учетом чувств, то могут возникнуть эмоциональные связи, и тогда менеджеры *захотят* делать то, что они должны делать. Именно на этом уровне зарождается подлинная заинтересованность, а не простое послушание.

После того как вы определили сущность бренда и то, как она должна проявляться в поведении работников, бренд необходимо внедрить во все возможные корпоративные информационные каналы. Почему? Потому что повторение углубляет осознание бренда и его послания, что давно поняли и постоянно твердят рекламодатели.

## Глава 11

### Продажи в мире брендов: увязывание предложения бренда с коммерческими предложениями

До того как в 1975 году была принята концепция маркетинга отношений (relationship marketing, RM)<sup>1</sup>, в большинстве своем продажи воспринимались в качестве краткосрочной транзакции по типу «просто получить заказ». Сегодня все соглашается с тем, что маркетинг отношений, в результате которого формируются долговременные связи, — лучшая модель продаж для сильных брендов<sup>2</sup>.

Маркетинг, конечно, тесно связан с продажами, но не идентичен им. Маркетинг указывает направление для осуществления продаж в значительной мере через брендинг<sup>3</sup>. С другой стороны, реализация товаров и услуг является целью маркетинга<sup>4</sup>. В силу практической природы продаж руководители отделов сбыта должны брать на себя ответственность за то, чтобы группы продавцов следовали распоряжениям маркетологов и действовали в соответствии с духом бренда. Продавцы должны понимать, что то, как они продают, — это и элемент демонстрации бренда клиенту, и элемент долгосрочных стратегических инвестиций в бренд.

Маркетинг отношений имеет столько же определений, сколько существует людей, пишущих о нем. Формулировка,

которую мы считаем наиболее удачной, принадлежит эксперту по маркетингу Адриану Пейну. Он говорит, что маркетинг отношений возникает тогда, когда пересекаются маркетинг, сервис и управление качеством, а его главная цель заключается в том, чтобы «привлекать и удерживать клиентов»<sup>5</sup>. Многие решения в области «управления качеством» и «маркетинга» принимаются без прямого участия клиентов. В то же время взаимодействия клиентов и сотрудников происходят на виду и, как большинство человеческих контактов, очень трудно управляемы.

Было принято считать, что взаимоотношения при продажах следует устанавливать лишь тогда, когда они сложны, касто-мизированы или осуществляются в виде серии транзакций. Сегодня мы ожидаем, что тот или иной тип взаимоотношений будет формироваться даже при минимальном контакте, например при покупке бакалейных товаров. Большинство посетителей ожидают встретить, по меньшей мере, такие компоненты отношений, как улыбка и приветствие. Поэтому руководители многих сетевых бакалейных магазинов требуют, чтобы кассиры называли клиентов по именам, передавая им чеки, и благодарили их за покупку.

#### Как маркетинг отношений влияет на брендинг

Подход к реализации товаров и услуг на основе формирования отношений двояко влияет на воплощение бренда в жизнь: он подразумевает, что сотрудники обладают информацией о клиентах и получают время для усиления бренда.

#### Маркетинг отношений подразумевает знания о потребителях

Сегодня многие организации располагают обширной частной информацией о потребителях, хранящейся в режиме онлайн. Некоторые клиенты осведомлены об этом, и людей очень волнует вопрос, что же о них известно. Domino's Pizza имеет современную телефонную систему, снабженную программой

CRM (customer relationship management — управление отношениями с клиентами), которая сообщает принимающему заказы служащему, кто звонит. Это дает ему возможность обращаться к клиенту по имени еще до того, как тот успеет что-либо сказать. Тим Монтит, вице-президент информационной службы, осознает, что подобное поведение может восприниматься потребителем как «вторжение в личную жизнь»<sup>6</sup>. Если обещание вашего бренда звучит так: «Мы — лучшая в мире компания по доставке пиццы», осторожно обращайтесь с частной информацией. Поэтому работников Domino's Pizza обязали спрашивать, кто звонит, пусть они и узнали собеседника.

Когда информация о клиентах используется деликатно и без злоупотреблений, процесс реализации товаров или услуг оказывает сильное персональное воздействие, зависящее от конкретного человека, и позволяет всем экономить массу времени. Многие сайты создают ощущение близких отношений, приветствуя вас по имени уже в момент регистрации, а Amazon.com даже рекомендует книги, исходя из вашего предыдущего выбора. Что это — настоящие отношения? Большинство ответит отрицательно, но компании используют информацию, которая создает впечатление, что они действуют на основе взаимоотношений с клиентами.

Долговременные отношения базируются на честности и постоянстве. Довести обе эти ценности до клиентов — настоящая проблема для компаний. Ведь сегодня для решения всех проблем клиентам приходится взаимодействовать с многочисленными представителями сервисных организаций, и если этим представителям не удастся соответствовать заявленным ценностям (или их сигналы противоречат этим ценностям), то подобное несоответствие будет восприниматься как нечестность или некомпетентность. И все же технология CRM обещает или, по крайней мере, подразумевает, что каждый представитель организации, взаимодействующий с клиентами, может обладать достаточными знаниями, чтобы создать хотя бы минимальное ощущение взаимоотношений. Однако наш опыт показывает, что когда представитель сервисной службы занят изучением экрана компьютера, заполненного информа-

цией о вас (если только это не делается очень осторожно и по возможности скрытно), трудно испытать чувство взаимности, не говоря уже о равноправии. В конце концов, у клиентов нет возможности изучать интимную информацию о продавцах.

### Продажи создают время для усиления бренда

Процесс продаж, как правило, занимает время, в течение которого можно продемонстрировать и усилить бренд. Это относится к любому типу продаж — будь то непосредственный контакт или интерактивный режим. В самом деле, продажа предоставляет самую лучшую возможность непосредственного взаимодействия с клиентом. Результаты опросов показывают: клиенты ожидают, что процесс продаж будет частью впечатлений от покупки бренда<sup>7</sup>.

Однако многие организации структурированы таким образом, что продажи изолированы от общей практики бренда. Но исследователи знают, что если клиент получает негативные ощущения, совершая покупку, то они обычно распространяются на продукт или услугу. Это может быть неприятное впечатление от покупки входного билета в тематический парк у ворчливой кассирши, общения в отеле с безразличным портье, долгого ожидания места в самолете перед вылетом или выяснения в больнице или клинике информации, связанной со страховкой. Любой подобный опыт самым негативным образом отразится на общем впечатлении от бренда, даже если плохое обслуживание не является, в принципе, не соответствующим ему.

Клиенты свидетельствуют о том, что львиная доля их позитивных ощущений от бренда возникает при обслуживании, а не в процессе продаж<sup>8</sup>. Это означает, что упускается прекрасная возможность развития бренда. В то же время аналитик по вопросам бизнеса Питер Джордан отмечает: зачастую продавцы винят в недовольстве клиентов кого угодно, только не себя. Он пишет: «Если главная цель компании заключается в сохранении хороших клиентов, то ее система вознаграждения должна быть согласована с этой целью вместо того, чтобы

только осыпать славой и наградами „чудотворцев“, которые приводят новых клиентов»<sup>9</sup>. Впечатления от бренда, его магия должны дополнять процесс продаж. Очевидно, что технологии продаж вовсе не то, чего ожидают клиенты.

### **Влияние структур и систем продаж на бренд, демонстрируемый клиентам**

Мы знаем, чего хотят клиенты от продаж<sup>10</sup>. Для целей нашей дискуссии перечислим эти качества, являющиеся компонентами превосходных традиционных продаж:

- доверие;
- ощущение, что тебя никогда не обманывают;
- впечатление, что продавец искренен в своем желании по заботиться о покупателях;
- чувство, что к тебе относятся как к очень важной персоне;
- ощущение, как будто находишься дома.

Кроме того, клиенты наделяют прекрасные отношения, возникающие в процессе продаж, следующими свойствами:

- позитивные отношения;
- взаимная уступчивость;
- общие видение и мечты;
- преданность;
- взаимная удовлетворенность.

Если клиенты не получают ожидаемого от процесса продаж, упускается такая же возможность усиления бренда, как и при доставке некачественного продукта или предоставлении плохой услуги.

Пытаясь вдохнуть в опыт продаж суть конкретного бренда, организация должна прежде всего понять, не препятствуют ли ее внутренние системы и политика способности сотрудников

убедить клиентов в таких основополагающих его качествах, как доверие и персональное внимание. Такое часто происходит, о чем свидетельствует следующий пример.

Наша знакомая Джулия поступила на работу в Nieman Marcus во время напряженного рождественского сезона. В процессе ознакомительной программы и профессиональной подготовки ее инструктировали постоянно оставаться с клиентами, с которыми у нее возникли отношения, сопровождать их в другие отделы и помогать с дальнейшими покупками. Это, несомненно, хорошая идея, особенно для розничного торговца высокотехнологичными продуктами, который обещает своим клиентам более персонализированное внимание. Здесь также используются продажи на основе отношений.

Когда Джулии удалось установить такие отношения со своим первым клиентом-женщиной, она спросила, не требуется ли той какая-либо дополнительная помощь. Покупательница ответила, что ищет подарок для мужа. В соответствии с полученными инструкциями Джулия проводила ее в отдел товаров для мужчин и помогла сделать необходимые покупки, число которых к тому моменту стало уже весьма значительным.

Когда Джулия вернулась в себе, заведующая отделом спросила, где та пропадала. Выслушав ее объяснение, начальница холодно отрезала: «Меня не интересует, что вам наговорили во время подготовки. Я не получаю комиссионных за то, что вы продаете в других отделах. Больше со своего рабочего места не отлучайтесь».

### **Постоянство и продажи «в бренде»**

Очевидно, что когда покупатели имеют дело с одним продавцом, они могут ожидать определенного постоянства. По этой причине многие крупные бизнес-клиенты требуют, чтобы за ними закрепляли одно контактное лицо. Они делают это, чтобы добиться постоянства ответов на запросы. Иначе придется столкнуться с таким количеством различных вариантов ответов, сколько агентов сервисной службы числится в ком-

пани. Мелкие, обычные клиенты часто не могут выдвигать подобное требование.

Постоянство имеет важное значение для клиентов — ведь они стремятся к такому уровню комфорта, которого трудно достигнуть, если люди, имеющие с ними дело, постоянно меняются. Свидетельством хорошей стратегии является умение организации вместо разовых транзакций сформировать постоянные отношения с потребителями, особенно когда бренд способствует персонализации.

## В БРЕНДЕ

---

*Джанелл является клиентом магазина, торгующего одним брендом высококачественной немецкой одежды, и каждый раз имеет дело с одной и той же продавщицей. Как-то, на следующий день после рождества, когда магазин был переполнен покупателями, едва она вошла в магазин, к ней подошла другая продавщица, пожалала ей руку и сказала: «Привет, Джанелл. Джули нет, поэтому помогать Вам сегодня буду я». И она помогла! Когда Джанелл расплачивалась за покупки, продавщица сказала ей: «Я обязательно скажу Джули, что вы заходили».*

---

Для многих компаний личное знакомство с клиентами просто невозможно. Например, вам вряд ли удастся заказать гамбургер и кока-колу у того же продавца из McDonald's, который обслуживал вас во время последнего посещения Golden Arches. В подобных обстоятельствах процесс продаж необходимо внимательно проанализировать и принять меры, чтобы у клиентов возникало ощущение постоянства (даже когда их редко знают по именам), будь то обязательная улыбка, особое приветствие или привычная процедура. В противном случае люди будут каждый раз приходить в «новое» место, не чувствуя себя там как дома. Starbucks очень хорошо создает ощущение постоянства тем, что ее официанты выкрикивают каждый заказ барменам, готовящим кофе. Заказ всегда точен: размер, качество, сорт и сладкое. В какое кафе этой компа-

нии ни зайдете, всюду вы услышите свой заказ, переданный бармену в одной и той же манере.

Ощущение постоянства позволяет вновь пережить испытанные прежде положительные эмоции. Например, стремясь к тому, чтобы посетители чувствовали себя нашими важными партнерами, и понимая, что сотрудники едва ли будут сталкиваться с одним и тем же человеком более одного раза, мы должны воспитать их в духе ориентации на клиентов, а не на свои или корпоративные интересы. Это требует подготовки, выходящей далеко за пределы обучения, как принять заказ, запомнить цены на товары и технические характеристики продуктов. Это требует от продавцов настоящей эмоциональной изысканности.

Подлинной проблемой для организаций является обучение персонала, занятого неполный рабочий день, который получает минимальную зарплату. Этим людям надо ознакомить со сложностями вызывания человеческой реакции, которая укрепляет бренд. Доктор Морин О'Хара, президент Института Сайбрука (Saybrook Institute), говорит по этому поводу:

Все это заставляет людей быть психологически более гибкими, чем когда-либо прежде. Людям нужно то, что я называю групповой эмпатией, включающей в себя целый набор интеллектуальных и душевных навыков высшего уровня: готовность к обучению, способность к самокритике, отсутствие оправдательного настроения при критике и умение справляться с реалиями и демонстрировать ценности".

Кроме того, продавцы должны быть активными пропагандистами ценностей, позиции и обещания бренда. Поскольку большинство менеджеров и многие руководители не могут ничего сказать по этому поводу, перед нами стоит масштабная задача добиться, чтобы продавцы всех уровней действовали в духе этих идей.

В главе 12 содержатся упражнения, которые помогут вашим работникам переосмыслить процесс продаж в связи с корпоративным брендом.

## Глава 12

### Бизнес-инструменты Комплекс упражнений: «быть в бренде»

Упражнения из этого комплекса, адаптированные к конкретному бренду и корпоративной культуре, помогут начать процесс осмысления вашими сотрудниками брендинга вообще, вашего бренда в частности и своей роли в его демонстрации клиентам.

Мы не рекомендуем вам читать упражнения одно за другим, иначе они будут путаться у вас в голове и утратят смысл. Для начала следует определиться, чего вы хотите и что вам необходимо. После этого переходите к упражнениям, ищите заголовки, которые вас заинтересуют, и выбирайте нужные. Читайте упражнения внимательно и приспосабливайте их к ДНК вашего уникального бренда.

Вам потребуются десятки подобных упражнений для того, чтобы поддерживать высокий уровень заинтересованности персонала в бренде. Не следует повторять раз за разом одни и те же упражнения. Мы собираем их на своем сайте <http://www.brandedservice.com>. Приглашаем организации и читателей этой книги поделиться подходами, которые они разработали, чтобы мы могли привести их на этом сайте. Благодаря такому сотрудничеству каждая организация будет иметь

полный комплекс упражнений, которые можно адаптировать к потребностям бренда.

Упражнения по осознанию бренда делятся на четыре категории.

- Знание бренда: что такое бренды вообще?
- Специфика бренда: чем уникален наш бренд?
- Оценка соответствия бренду: мы «в бренде» или «вне его»?
- Проявление бренда: что представляет собой наш бренд в действии?

Упражнения по соответствию бренду, предназначенные для менеджеров, делятся на три класса:

- поддержка бренда для персонала;
- коммуникация с целью усиления бренда;
- установление соответствия бренду.

В главу включены еще четыре упражнения, помогающие определиться с подходами к продажам, а также отражающим бренд поведением.

#### Упражнения для персонала по осознанию бренда

Следующие упражнения предназначены для того, чтобы помочь вашим сотрудникам лучше понять концепцию брендинга вообще и вашего конкретного бренда в частности. Они также помогут выработать четкое ощущение того, что означает быть «в бренде» и «вне его». И наконец, эти упражнения научат ваших работников видеть бренд глазами клиентов.

## Знание бренда: что такое бренды вообще?

Помогайте вашим сотрудникам овладевать общими знаниями о бренде. Рассказывайте им о той роли, которую сегодня играет брендинг в бизнесе. Точно так же, как вы учите служащих работе с компьютером, учите их работе с брендом. Помните о том, что бренд может быть самым ценным активом вашей организации. Защищайте его, вкладывая средства в знания о брендинге.

### ОБЩИЕ ЗНАНИЯ О БРЕНДЕ

Многое можно узнать просто путем изучения сильных брендов, присутствующих на сегодняшнем рынке.

- Попросите ваших работников составить перечень характеристик сильных брендов. Выберите хорошо известные, такие как «Harley-Davidson» или «McDonald's», и предложите им подумать, что сделало их столь сильными брендами.
- Чтобы углубить знание в области слоганов, выясните, сколько девизов популярных брендов они могут назвать.
- Определите, сколько организаций они смогут идентифицировать, рассматривая логотипы брендов.
- Спросите, могут ли они процитировать обещания сильных брендов.
- Приведите примеры хорошо известных брендов, связанных с сервисом, таких как парки развлечений, отели, рестораны быстрого питания. Спросите, как они воспринимают эти бренды, и выясните, как формировались эти мнения. Такие вопросы натолкнут ваших работников на размышления о демонстрации ценностей сильных брендов.

- Создайте центр ресурсов бренда и библиотеку современной литературы по брендингу. Для начала вы можете воспользоваться перечнем, приведенным в настоящей книге. Вывешивайте публикующиеся в периодической печати статьи о брендах на информационной доске.

Погрузите своих сотрудников в среду, насыщенную информацией о брендинге. Если вы хотите, чтобы ваши клиенты все время соприкасались с брендом, как можно чаще ссылайтесь на него или на брендинг вообще.

### КТО ВЛАДЕЕТ НАШИМ БРЕНДОМ, И ЧТО ЭТО ОЗНАЧАЕТ?

Эксперты по брендингу говорят, что бренды живут в сознании людей. Поэтому в лучшем случае ими совместно владеют их хранители (организации) и получатели (потребители).

- Попросите ваших служащих привести примеры продуктов или услуг, которыми они, по собственному ощущению, владеют.
- Подберите несколько печатных рекламных объявлений, посвященных продуктам с брендом. Спросите, кто чувствует связь с какими-либо из них и что эта связь означает для силы бренда.
- Затем поинтересуйтесь, как реагируют потребители на ваш логотип, продукт или место, где находится ваш бизнес.
- В правовом смысле организации владеют своими брендами; но если говорить фигурально, эту собственность разделяют с ними и потребители. Попросите своих сотрудников перечислить, что подразумевается, когда говорят, что клиенты действительно владеют брендами.

- Обсудите, как поведут себя ваша организация и ее персонал, если потребители в буквальном смысле станут хозяевами вашего бренда. Окажут ли какие-либо из этих изменений благотворное влияние на вашу компанию?

#### **ОПЫТ СЕРВИСА «В БРЕНДЕ» И «ВНЕ ЕГО»**

Цель этого упражнения — научить персонал отличать традиционное обслуживание от сервиса, ориентированного на бренд. Сотрудники должны уметь улавливать этот нюанс, если хотят подчеркнуть обещания бренда своим обслуживанием и взаимодействием с клиентами.

Большинство обучающих программ требуют образцов хорошего и плохого сервиса. Это очень важно, поскольку люди могут многому научиться, обсуждая такие примеры. Данное упражнение также посвящено этой теме, но рассматривается в нем сервис, ориентированный на бренд. Поэтому когда вы впервые задаете вопросы о практике сервиса «в бренде», людям не сразу придет в голову хотя бы один положительный пример. Вне всякого сомнения, вспомнятся десятки случаев плохого традиционного обслуживания, которые вовсе не обязательно являются примерами сервиса «вне бренда».

Сделайте эту дискуссию постоянной. Публикуйте образцы сервиса в корпоративных бюллетенях и размещайте их в интранете.

#### **ПОСЕЩЕНИЕ КОМПАНИЙ С СИЛЬНЫМИ БРЕНДАМИ**

Существует множество организаций с сильными брендами, которые стоит посетить. Поинтересуйтесь материалами сайта компании, с которой собираетесь познакомиться, и поймите, какие цели она перед собой ставит. Личный визит будет еще более поучительным.

Одной из таких компаний является Great Harvest Bread Company, и вы можете посетить любой из ее многочисленных магазинов. Заявление о миссии звучит так: «Работать непринужденно и получать удовольствие. Печь необыкновенный хлеб. Обслуживать клиентов бегом. Создавать эффективные и привлекательные пекарни. И щедро делиться с другими».

Если вы находитесь далеко от одного из 140 магазинов Great Harvest Bread Company, рассеянных по всей территории США, найдите другой сильный бренд и совершите со своими сотрудниками экскурсию. Попросите их обратить внимание на следующие моменты:

- какое поведение персонала и каким образом влияет на восприятие бренда;
- каково общее впечатление от компании, и соответствует ли оно бренду;
- любые ситуации, противоречащие бренду.

Находясь в Great Harvest Bread Company, понаблюдайте, удалось ли Питу Уэйкману, одному из ее основателей, то, что он пишет о миссии предприятия: «Принимать на работу самых обаятельных, самых благородных, самых честных и искренних людей, каких мы только сможем найти. Они должны любить учиться и находить в этом удовольствие; они должны видеть в работе предлог для игры и любить жизнь во всех ее проявлениях за ощущение восторга, сравнимое с трепетом гонок по пересеченной местности. Объединить этих людей в сплоченное и заботливое сообщество — команду, которая будет демонстрировать именно такой предпринимательский стиль, чтобы **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** делать свое собственное дело, совершать свои собственные ошибки, добиваться своих собственных успехов и на 100% оставаться самими собой»<sup>1</sup>.

## Специфика бренда: чем уникален наш бренд?

Как только ваши сотрудники твердо уяснили, что такое бренд, вы можете использовать эту базу знаний для изучения собственного бренда. В этом вам помогут приведенные ниже упражнения.

### КЕМ ЯВЛЯЕТСЯ НАШ БРЕНД?

Каждый раз, наблюдая за очередной группой, корпящей над следующим упражнением, мы убеждаемся в его ценности. Оно позволяет людям наделить свой бренд человеческим лицом.

- Попросите служащих определить природу вашего бренда как мужскую или женскую. Установите его возраст и дайте имя. Хорошо ли образован ваш бренд?
- Думают ли ваши работники о своем бренде как о полностью развитой личности, которую можно подробно описать. Бренд «Harley-Davidson», к примеру, едва ли можно вообразить пожилым человеком или ребенком. И пусть мотоциклы и аксессуары этой фирмы приобретают многие мужчины и женщины среднего возраста, бренд предполагает молодость и свободу. Когда представители этой группы покупают мощные, грохочущие машины, они покупают себе немного молодости и свободы.
- Запаситесь иллюстрированными журналами, чтобы слушатели могли делать коллажи, представляющие ваш бренд.
- Если вы меняете свой бренд, попробуйте перефразировать вопрос «Кем является наш бренд?», сделав из него два: «Что такое наш бренд сегодня в глазах общественности?»

и «Какие впечатления мы стремимся предоставить пользователям нашего бренда?»).

- Наверняка, выполняя это упражнение, служащие начнут описывать свою организацию, а не бренд. Фокусируйте их внимание на вашем или других брендах. Если нужна помощь, пригласите эксперта по брендам из отдела маркетинга.

### НАШ БРЕНД В БУДУЩЕМ

Данное упражнение предполагает описание сотрудниками вашего бренда в будущем. Предложите им пофантазировать о том, что будет происходить с ним в течение следующих 10 лет.

Участие в составлении подобных прогнозов приводит к тому, что служащие начинают ощущать себя владельцами бренда и его будущего наравне с любым руководителем. Чтобы подстегнуть их мыслительный процесс, задавайте конкретные вопросы о вашем бренде, в том числе и о его будущем:

- Сколько людей распознают логотип нашего бренда? Как это происходит?
- Наш бренд стал первым в своей рыночной нише. Что мы сделали, чтобы добиться этого?
- Мы только что завоевали главный приз за наш бренд. Что это был за приз, и как удалось одержать эту победу?
- В трех крупных газетах появились статьи о бренде. Это было вызвано некими событиями. Все публикации носили позитивный характер. О чем в них шла речь?
- Хотя основная суть нашего бренда не менялась на протяжении ряда лет, сам он развивался. Назовите какие-нибудь параметры этого развития.
- Какова ваша роль в будущем нашего бренда?

### УНИКАЛЬНОСТЬ БРЕНДА

Если ваш бренд провозглашает дружелюбие, можете не сомневаться в том, что не вы одни претендуете на обладание этой ценностью. И многие, возможно, являются вашими непосредственными конкурентами. А чем ваш стиль дружелюбия отличается от всех остальных? Это особые вербальные приемы? Или вы возводите дружелюбие в ранг концепции? Оно подчеркнуто или замаскировано? Если ваше дружелюбие не отличается от дружелюбия остальных, оно не уникально.

Цель процесса заключается в том, чтобы помочь людям понять, как дифференцировать свой бренд не за счет логотипа или маркетинговых материалов, а поведением персонала, демонстрируемым вашими клиентами.

- Разделите сотрудников на группы и попросите их перечислить все особенности вашего бренда, являющиеся уникальными. Если ваша компания представляет несколько брендов, выбирайте по одному.
- Попросите, чтобы все ответы были написаны на клейщихся листках (по одной уникальной характеристике на листке), а затем распределите их по категориям.
- Предложите служащим рассмотреть уникальные идентификаторы вашего бренда и сопоставить их со сходными предложениями и опытом других брендов. Цель упражнения заключается в том, чтобы помочь персоналу ясно осознать уникальные предложения вашего бренда.

### ЭМОЦИИ, СВЯЗАННЫЕ С НАШИМ БРЕНДОМ

Люди по-разному интерпретируют одни и те же слова, поэтому очень полезно попросить сотрудников глубже продумать эмоциональную ценность, которую добавляет ваш бренд продукту

или услуге. Рекомендуем один остроумный прием для этого: попросите работников записать как можно больше слов, описывающих ценности вашего бренда или синонимичных им. Например, вы хотите произвести *освежающее* впечатление. Если составить список родственных слов, возникает более широкий диапазон понятия *освежающий*. В книге Дж. И. Родейла «The Synonym Finder» («Указатель синонимов»)² вы найдете слова, родственные понятию *освежающий*: *обновляющий, оживляющий, стимулирующий, утоляющий жажду, охлаждающий, подобный глотку свежего воздуха, ободряющий, поощряющий и вдохновляющий*.

- Выберите конкретную задачу, выполняемую для клиента, которая имеет отношение к вашему бренду. Например, если ваше предприятие — курорт, то вполне подойдет процедура регистрации.
- Предложите слушателям разработать *освежающий* процесс регистрации. Слово *освежающий* может натолкнуть группу людей на несколько конкретных идей. Но добавление таких выражений, как *стимулирующий, охлаждающий, утоляющий жажду, подобный глотку свежего воздуха*, придаст импульс творческой энергии сотрудников, и они придумают десятки приемов, позволяющих клиентам прочувствовать ваш бренд.

## Оценка соответствия бренду: мы «в бренде» или «вне его»?

Одна из важных идей, рассматриваемых в настоящей книге, как быть «в бренде» и не оказаться «вне его». Следующие упражнения призваны приучить служащих обращать внимание на свое поведение при обслуживании: поддерживает оно обещание бренда или нет.

### КОНТАКТЫ С КЛИЕНТАМИ: МЫ «В БРЕНДЕ» ИЛИ НЕТ?

Составьте перечень всех интерактивных контактов, всех Моментов Истины, переживаемых потребителями при взаимодействии с вашей организацией. Затем задайтесь вопросом: «Достаточно ли мы демонстрируем суть нашего бренда?». Если вы в целом уже «в бренде», подумайте, что можно сделать для того, чтобы *еще больше* соответствовать ему.

Например, ранее мы описали впечатления одного человека от взаимодействия с компанией, организующей роскошные круизы. В конце путешествия гостей попросили оценить его качество. Они должны были вписать в анкеты свои имена, номера кают и дату. До этого, во время круиза, контакты с клиентами были в высшей степени персонализированы.

Для большего соответствия бренду компании и демонстрации персонального подхода в анкету уже должно было быть вписано имя пассажира (от руки!). (А для того чтобы предусмотреть пожелания тех, кто хотел остаться анонимным респондентом, анкету можно было перфорировать, и тогда имя с нее легко устранилось бы.) Для лучшего эффекта ее можно было напечатать на красивой дорогой бумаге, показывая этим,

как круизная компания ценит отзыв гостя. А на конверт можно было бы наклеить марку на тот случай, если клиент захочет послать свое мнение с берега.

Спросите своих слушателей, что они сделали бы для демонстрации бренда в ходе таких Моментов Истины. Возможно, в примере с круизом сотрудники решили, что анкета — не то мероприятие, куда надо вкладывать какие-то особые усилия, чтобы доказать соответствие своему бренду. В конце концов, проведение традиционных опросов — вовсе не признак плохого обслуживания. «А надо ли делать это?» — вот вопрос, который очень важен в процессе принятия решения о способах проявления бренда в сервисе. Люди могут придумать бесчисленное множество приемов для соответствия бренду, поэтому их необходимо расставить по приоритетам с учетом достигаемого эффекта и временных требований.

### ОПРОСЫ КЛИЕНТОВ

Большинство организаций проводят опросы своих клиентов. Очень часто эти опросы не позволяют выяснить, насколько демонстрируется бренд. Приведем пример такого исследования, которое позволяет служащим получать непосредственно от клиентов информацию о том, в какой мере вы воплощаете свой бренд в жизнь и что он значит для респондентов.

- Попросите сотрудников обзвонить три—пять клиентов на этой неделе. Если это затруднительно, опрос можно провести в процессе непосредственного общения. Телефонный звонок — не единственный способ получить нужную информацию.
- Поинтересуйтесь у клиентов, что, по их мнению, представляет собой ваш бренд.

- Узнайте, какие эмоции ассоциируются у них с вашим брендом.
- Выясните, что именно им нравится в обещании вашего бренда.
- Постарайтесь установить, не сталкивались ли клиенты с сервисом, который, по их мнению, полностью противоречил бы обещанию вашего бренда.

Кстати, неплохо, если подобные вопросы сотрудники будут задавать клиентам в любой подходящей для этого момент. Постепенно такие беседы войдут в привычку как у служащих, так и у посетителей.

Если в компании имеется какой-нибудь отличительный знак или символ, связанный с брендом, можно предлагать его клиентам как благодарность за предоставленную информацию.

#### **НАДЕЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЯМИ И НАШ БРЕНД**

Мы знаем компанию, которая продает программное обеспечение и компьютерную технику на многие миллионы долларов. Тем не менее продавец должен каждый раз получать разрешение у своего непосредственного начальника на отсылку любого пакета, расходы на доставку которого превышают 25 долларов. К вечеру в пятницу многие менеджеры покидают офис, а то и уезжают из города. Если звонит клиент, которому срочно нужен товар, чья доставка стоит дороже указанной суммы, возникает проблема. В этой компании персонал приучен следовать требованию: сначала получи разрешение, а потом заботься о нуждах клиента. Поэтому сотрудники спокойно кладут заказ на стол ответственного менеджера до утра понедельника, а то и дольше.

Такая «узаконенная» процедура полностью компрометирует обещание бренда каждый раз, когда в пятницу вечером

кому-нибудь срочно требуется товар, стоимость доставки которого превышает 25 долларов. Сотрудники компании уже не испытывают смущения по этому поводу. Они привыкли перекладывать всю ответственность на менеджеров, которым в понедельник утром приходится выслушивать претензии раздраженных покупателей. К сожалению, персонал давно перестал идентифицировать себя с обещанием бренда — незамедлительно выполнять заказы покупателей. Менеджеры в ответ на неизбежные вопросы по поводу такой ситуации говорят, что у них нет выбора. Высшее руководство требует, чтобы они держали расходы под контролем, а это один из способов решения проблемы.

- Спросите служащих, оказывают ли они услуги, требующие разрешения или вмешательства начальства. Обычно в своем стремлении контролировать все и вся менеджеры упускают из виду негативный эффект подобной разрешительной практики для демонстрации бренда.
- После того как удалось выявить все ограничения, связанные с недостатком полномочий ваших сотрудников, проанализируйте каждую ситуацию: как эти ограничения влияют на проявление бренда. Если вы обнаружите конфликт (а люди расскажут вам о нем во всех подробностях, если предоставить им такую возможность), постарайтесь свести к минимуму число сотрудников, с которыми должны контактировать клиенты, для того чтобы решить свои проблемы.

#### **ПРОЯВЛЕНИЕ БРЕНДА ВНУТРИ НАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Это упражнение поможет увидеть, как ценности вашего бренда соблюдаются в компании. Оно не только положит начало дискуссии о связи корпоративной культуры и проявления

бренда, но и даст возможность менеджерам получить от своих работников важную информацию о том, что требуется для внутренней поддержки бренда.

- Попросите своих сотрудников описать все способы, с помощью которых ваш бренд выражается в настоящее время *внутри* организации. Используйте для описания клеящиеся листки, чтобы можно было легко группировать ответы.
- Затем предложите сформулировать, что им нравится больше всего в работе на организацию. И опять пишите по одному ответу на клеящемся листке. Будьте готовы к тому, что среди высказанных мнений будут и такие: самое лучшее в работе — это деньги. Несомненно, деньги имеют важное значение. Естественно, у вас может возникнуть желание предвосхитить этот ответ — дайте его слушателям в качестве первого примера.
- И наконец, попросите служащих перечислить три действия, которые, по их мнению, ваша организация должна предпринять для внутреннего проявления бренда. Выполните это упражнение в группах — и вы будете вознаграждены серьезной дискуссией на данную тему.

Цель предложенных упражнений — помочь персоналу понять, что работа представляет собой не только простое выполнение заданий и получение денег. С точки зрения клиентов, сервис в конечном счете всегда связан с брендом. Если работники сумеют перестроить образ мыслей в соответствии с брендом, их задачи в области обслуживания будут выполняться по более высоким стандартам.

## Проявление бренда: что представляет собой наш бренд в действии?

### ЧТО ХОТЯТ ИСПЫТАТЬ НАШИ КЛИЕНТЫ

Это упражнение, предусматривающее несколько шагов, предназначено для глубокого осознания тех впечатлений от вашего бренда, которые хотят получить потребители.

- Во-первых, перечислите, чего ожидают ваши клиенты (их потребности) от тех видов сервиса, которые вы им предлагаете.
- Во-вторых, опишите эти потребности с точки зрения клиентов.
- В-третьих, назовите конкретные способы, связанные с ценностями вашего бренда, с помощью которых ваша организация или команда может удовлетворить эти потребности.

В таблице 7 представлены примеры ответов на указанные выше вопросы сотрудников компании, которая разрабатывает и проводит учебные семинары и предоставляет соответствующие материалы.

### НАВЫКИ И РЕСУРСЫ БРЕНДА

Большинство организаций время от времени оценивают внутренние потребности в обучении. После того как служащие осознают ваш бренд и поймут, что им нужно для его успешной демонстрации, спросите, какие навыки и ресурсы нужны им для того, чтобы делать это еще лучше.

Таблица 7. Пример бренда в действии

Опыт, полученный клиентами при обслуживании: программы и печатные материалы		
Потребность	Надежность наших печатных материалов	Новейшие прогрессивные идеи в наших программах и печатных материалах
Описание потребностей словами ваших клиентов	Мы хотим, чтобы учебные материалы были высшего качества — как обещано. Это означает отсутствие ошибок и своевременную доставку	Если нам нужно скопировать идеи или материалы из интернета, мы сделаем это сами. Мы нанимаем вас и покупаем ваши собственные творческий потенциал, уникальность и вдохновение
Возможные способы удовлетворения потребности, соответствующие нашему бренду	Всегда иметь двух контролеров для проверки выполненных работ. Информировать заказчиков, что мы тратим дополнительное время на двойную проверку подготовленных учебных материалов. При обнаружении значащих ошибок перепечатывать скорректированные материалы без дополнительных расходов со стороны клиентов	Тратить время на интенсивный поиск новых идей; не копировать работу своих конкурентов; постоянно пересматривать свои материалы. При использовании сходных процессов или идей адаптировать их в точном соответствии с потребностями каждого заказчика. Сообщать своим клиентам, когда идет разработка материалов специально для них

Вот несколько возможных вариантов, которые могут никогда не проявиться при обычной процедуре оценки:

практические занятия;  
обучение языку или красноречию;  
уроки каллиграфии;  
подготовка по персональному имиджу и профессиональной внешности;  
занятия по запоминанию имен;  
занятия по развитию юмора;  
навыки эмоциональной компетентности;  
кросс-культурное взаимопонимание;  
семинар по пониманию языка тела;  
знание иностранных языков;  
навыки продаж в духе бренда;  
опыт работы с конкретными продуктами.

Еще один подход состоит в том, чтобы выявить сотрудников, которые лучше всех отражают ваш бренд своими работой и поведением. Понаблюдайте за ними и отметьте их необычные таланты и навыки. Затем постарайтесь воспроизвести ЭТИ особенности у остальных путем тренинга. Поощряйте самых успешных становиться наставниками новичков.

**ИДЕАЛЬНОЕ И РЕАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ, ДЕМОНСТРИРУЮЩЕЕ БРЕНД**

Применяйте к сервису «в бренде» метод работы по улучшению качества.

- Для начала определите интерактивные контакты.
- Затем установите конкретные модели поведения, соответствующего бренду, при каждом контакте.

- Далее опишите, что представляет собой идеальная модель поведения «в бренде».
- После этого опишите реальную модель поведения «в бренде». (Вы можете послать под видом клиентов своих «тайных покупателей», чтобы оценить реальный уровень демонстрации бренда.)
- Разница между идеальной и реальной моделями — это разрыв, который вам нужно ликвидировать. Привлеките персонал и с его помощью постарайтесь выяснить, что необходимо предпринять для воплощения идеальной модели поведения «в бренде».

### ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ИДЕЙ

Психологам хорошо известно, что от порядка вопросов зависит характер ответов людей<sup>3</sup>. Это происходит на уровне подсознания, и данное явление можно назвать «прайминг». Оно состоит в том, что готовность человеческого мозга воспринять идею зависит от последовательности предъявления предметов или тезисов.

Вы можете повлиять на выбор варианта ответа, дав невербальную подсказку, а затем уже задавая вопрос. Например, упомяните в разговоре пиццу, а затем поинтересуйтесь у собеседника, чем бы он хотел поужинать. Велика вероятность того, что он назовет именно пиццу, поскольку вы заронили мысль о ней в его сознание.

Выберите некую процедуру, которой вы обычно следуете при общении с клиентами, и поэкспериментируйте с порядком ее прохождения. Постарайтесь понять, влияет ли этот порядок на поведение и реакцию клиентов. Например, чаще всего службы экстренного бесплатного сервиса начинают обслуживание с выяснения личности клиента, а эти вопросы как раз не слишком укрепляют бренд.

Невербальное послание, переданное последовательностью вопросов, отчетливо показывает, в чем вы заинтересованы — в точном соблюдении вашей процедуры или клиенте, которого надо внимательно выслушать, чтобы иметь возможность помочь ему. Наш собственный опыт свидетельствует о том, что когда в первую очередь выясняют, кто есть кто, это зачастую только вызывает у клиентов раздражение.

### ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЧИ ДЛЯ УСИЛЕНИЯ ВПЕЧАТЛЕНИЙ ОТ БРЕНДА

Менеджеры заправочных станций Fabulous Freddy в Лас-Вегасе призывают своих работников вставлять естественным образом слово fabulous (потрясающий) в беседы с клиентами. Спросите, как у них дела, и они ответят: «Потрясающе». Совершенно очевидно, почему они так говорят, и в то же время это довольно забавно. Создается впечатление, что понятием «потрясающий» проникнуто все их поведение. Они с готовностью бросаются заправлять ваш автомобиль без всякой дополнительной платы.

Укрепление бренда «Fabulous Freddy» с помощью речи облегчает его запоминание клиентами, особенно когда, каждый раз направляясь к своему автомобилю, вы слышите: «*Потрясающего вам дня*».

Выберите какое-нибудь слово из обещания вашего бренда и предложите сотрудникам поэкспериментировать с ним при общении с клиентами, естественно встраивая его в свою речь. Например, если обещание вашего бренда содержит эмоциональное слово *замечательный*, подумайте, как оно может быть «естественным образом» включено в беседы с клиентами<sup>4</sup>. Главное, чтобы слова обещания вашего бренда не казались

притянутыми за уши, а реально укрепляли бренд. Вот несколько примеров использования слова *замечательный*:

- Оставляя сообщение на автоответчике: «Мистер Роберте, у меня есть *замечательные* новости. Мне кажется, я нашел решение вашего вопроса. Благодарю вас, и, пожалуйста, позвоните мне...».
- Помогая покупателю выбирать одежду: «Мне кажется, вы испытаете *замечательное* чувство, когда увидите, как просто ухаживать за этой тканью. Вы можете в буквальном смысле слова бросить ее в стиральную машину и после этого сразу надеть снова».
- Назначая встречу: «*Это замечательно*. Я могу обслужить вас завтра после обеда. Удобно вам это время?».

#### ДЕМОНСТРАЦИЯ КЛИЕНТАМ ЦЕННОСТЕЙ БРЕНДА ПОВЕДЕНИЕМ

Во многих организациях заботу о клиентах осуществляют люди, выполняющие целый ряд функций. В подобных обстоятельствах можно нередко увидеть служащего, работающего на компьютере за табличкой «Закртыо», даже если перед ним выстроилась длинная очередь клиентов.

Люди не имеют возможности узнать, что делает этот человек за компьютером, поэтому неминуемо возникает впечатление: у организации есть более высокие приоритеты, чем сокращение времени, которое клиенты вынуждены терять на ожидание.

- Выберите одну из ценностей вашего бренда, которая содержит сильные поведенческие предпосылки, такие как *отзывчивость*, *уважительность* или *достоинство*.
- Предложите служащим активно продумать все способы демонстрации собственным поведением, что вы отзывчивы

по отношению к ним, обслуживаете с уважением их достоинства.

- Составьте параллельный список всех поведенческих моделей, которые клиенты, по всей вероятности, будут интерпретировать как отсутствие отзывчивости или неуважение.

#### ПОДСКАЗКИ

Многие крупные учреждения не очень заботятся об экономии времени своих постоянных клиентов, о чем свидетельствуют плохие и неадекватные указатели. Например, нам еще не один раз предстоит услышать рассказы о том, насколько трудно ориентироваться в Grand Ole Opry Hotel в Нашвилле, штат Теннесси.

Подсказки, даже когда клиенты не осознают их, многое говорят о воплощении бренда в жизнь. Профессор Джералд Залтман приводит пример подобного рода:

Такая простая деталь на фотографии в рекламном журнале, как настенные часы, способна оказать мощное воздействие на клиентов, в результате чего реклама укореняется в их памяти. Например, вероятность того, что фотография покупателя у прилавка, на которой фигурируют настенные часы, вызовет ассоциацию с быстрым обслуживанием, вдвое выше, чем в случае с такой же фотографией, но без настенных часов<sup>5</sup>.

Ниже приведены три рекомендации по применению подсказок бренда.

- Выявите те скрытые сигналы бренда, которые связаны с его ценностями. Разделите их на категории и изучите одну за другой.
- Рекламодатели используют вкладки в воскресные газеты, подсказывая покупателям, что неплохо было бы посетить

их магазины. Какие сигналы вы можете использовать, чтобы сообщить клиентам о ваших серьезных намерениях гарантировать ценности бренда, когда они придут к вам? Например, что говорят названия должностей (и бэджи с именами) служащих клиентам о вашем бренде и о том, как вы относитесь к своим сотрудникам?

- Обратите внимание на сигналы, имеющие негативный характер. Например, если компания занимает большие площади, демонстрируют ли таблички-указатели клиентам, да и сотрудникам, что об их времени проявляется забота? Или же отсутствие указателей либо их плохая продуманность служит негативным посланием, что вам все равно, заблудятся люди или нет?

#### **УПРАВЛЕНИЕ ЖАЛОБАМИ И НАШ БРЕНД**

«Оздоровление» сервиса, или урегулирование претензий, — серьезная проблема для брендов. Более 10 лет мы тщательно изучали этот вопрос и знаем, что легче всего оказаться «вне бренда», когда клиент обращается с жалобой. В подобных ситуациях сплошь и рядом можно наблюдать самые разнообразные реакции работников, не соответствующие бренду.

- Спросите своих сотрудников, смогут ли они урегулировать претензию, не выходя при этом из образа бренда. Чтобы не отклониться от темы, говорите об успешном разрешении конфликта именно с точки зрения сохранения соответствия бренду, а не просто о том, как можно успешно уладить жалобу.
- Предложите работникам представить себя клиентами, столкнувшимися с довольно обычной проблемой. Пусть

они вообразят, что звонят в свою компанию с жалобой и просят помощи. Затем спросите: «Чего ждут от вас люди, надеясь, что вы действуете в соответствии с обещаниями бренда, пусть даже у них нет серьезных оснований для претензии?».

Могут ли служащие найти способы, чтобы увязать обещание вашего бренда с корпоративным стилем улаживания жалоб? Будет ли способствовать расширению каких-то аспектов обещания вашего бренда наличие альтернативных вариантов решения проблемы, не допускающих ее повторного возникновения? Так, если длинные очереди являются бичом вашей компании, разве ваши служащие не могут предложить клиентам другие часы посещения, когда людей не так много? Такое предложение отражает бренд, предполагающий масштабы вашей деятельности, и одновременно подчеркивает персональную заботу о клиенте. Если обещание вашего бренда касается заботы, разве не уместно сотруднику проявить эмпатию даже в тех случаях, когда клиенты сталкиваются с проблемами, которые никто не в силах разрешить? Например, служащие авиакомпаний часто имеют дело с пассажирами, не имеющими возможности попасть домой из-за нелетной погоды. Хотя в этом нет вины авиакомпании, сопереживание может продемонстрировать заботу.

Когда клиенты жалуются на высокие цены, сотрудники должны знать, как реагировать, пропагандируя ценности своего бренда. Подчеркнем: не ценности вообще, а конкретные ценности вашего бренда. Ваши служащие умеют делать это?

## Упражнения по соответствию бренду для менеджеров

Эти упражнения предназначены для того, чтобы менеджеры могли понять, как корпоративная культура влияет на сервис, осуществляемый сотрудниками в духе бренда. При их выполнении рассматриваются поддержка служащими, каналы коммуникаций бренда и его согласование с миссией и видением компании.

### Поддержка бренда для персонала

Если среда, в которой работают ваши сотрудники, не отражает обещание бренда, будет трудно заручиться у них поддержкой сервиса, ориентированного на бренд. От методов вознаграждения и поощрения, набора новых кадров и проведения проверок эффективности работы «в бренде» зависит ваша уверенность в том, что люди станут отражать бренд даже без вашего контроля за их поведением.

### ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ И ПООЩРЕНИЕ

Большинство менеджеров осознают важность вознаграждения и поощрения действий, на которые они хотят воодушевить своих сотрудников. Например, в атмосфере, пронизанной духом бренда, огромное значение имеет признание и одобрение тех моделей поведения, которые соответствуют сервису, ориентированному на бренд. Если поощряются модели по-

ведения «традиционного» обслуживания, служащие будут стараться демонстрировать именно их. Но когда стимулируется поведение, соответствующее сервису «в бренде» (оно описано ниже), значительно возрастает вероятность того, что сотрудники будут обращать особое внимание на проявление бренда в тех услугах, которые они предлагают клиентам.

- Каким образом ваша команда менеджеров распознает, а затем вознаграждает поведение сотрудников, отражающее бренд? Для начала необходимо определить, что такое поведение «в бренде».
- После этого ищите признаки такого поведения и постоянно поощряйте его.
- В конце каждой недели вспоминайте все случаи, когда служащие, коллеги или топ-менеджеры проявляли на ваших глазах соответствие бренду. Выделите, по меньшей мере, пять подобных примеров. В течение следующей недели отмечайте все, что вы видите. Например, визажисту салона «The Glass Ceiling» («Стеклянный потолок»)\*: «Хорошая работа. Я обратил внимание, какой комплимент вы сделали мисс Джордан, когда она поднялась с кресла с новой прической и макияжем. Вы сказали, что она выглядит „спокойной, уверенной в себе и очень профессиональной“. Готов поспорить, для нее это многое значит, ведь она только что получила свою первую руководящую должность. Ваши слова поистине отразили обещание бренда салона „Мы делаем вас красивее по мере вашего продвижения“. Отличная работа!».

---

\* Авторы обыгрывают идиому *стеклянный потолок*. Это система взглядов в обществе, согласно которой женщины не должны занимать руководящие посты. — *Примеч. ред.*

- Подумайте, насколько подходит вашей организации такая идея: поощрять конкретно за проявление поведения в духе бренда. Например, если вы обещаете клиентам «неограниченные возможности», надо ли вознаграждать сотрудников в те моменты, когда такое происходит?

### НАБОР СОТРУДНИКОВ

Если у вас имеется возможность принимать на работу людей, обладающих определенными способностями, которые представляли бы ваш бренд, какие качества вас интересовали бы в первую очередь? Составьте список таких качеств и подумайте, каким образом можно тестировать кандидатов, чтобы выявить их наличие.

Если, к примеру, частью обещания бренда является понятие «услужливость», вы могли бы использовать такой тест: кандидаты проходят мимо человека, пытающегося поднять тяжелый предмет; по тому, станут они ему помогать или нет, можно судить о наличии у них соответствующего качества.

Если у вас есть возможность нанимать людей с врожденным соответствием вашему бренду, считайте, что полдела сделано. Таких сотрудников не надо поощрять работать в духе бренда.

### ПРОВЕРКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ «В БРЕНДЕ»

Проводя подобные проверки, большинство менеджеров сталкиваются с разного рода сложностями. Они испытывают настоящие трудности даже тогда, когда их просят описать в стиле бренда процедуру собеседования. Поэтому необходимо тщательно проанализировать и детально объяснить этот процесс. Менеджеров следует ознакомить с наглядными примерами,

чтобы те осознали: проверка соответствия бренду деятельности компании — не менее важный компонент поддержки обещания бренда, чем все остальное.

Прежде всего нужно задать вопрос: что вы оцениваете, проверяя работу на соответствие бренду? Если объектом вашего внимания является тот стиль поведения сотрудников, который обещан клиентам, значит, вы выбрали правильную отправную точку.

Соберите группу менеджеров и предложите им продумать все возможные способы проведения проверки на соответствие бренду. Обсудите следующие вопросы:

- частота обследований;
- стиль (полная проверка, личные беседы, письменные ответы);
- место (где проводить проверки? Если это делать на бегу, в коридорах — везде, где только встретите нужных людей, — это вызывает негативное впечатление от усилий по совершенствованию работы сотрудников);
- вознаграждение.

### ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Проанализируйте кадровую политику вашей организации, чтобы выяснить, влияет ли она на соответствие поведения бренду.

- Согласуется ли используемая кадровая политика с вашим брендом?
- Не связываете ли вы руки своим сотрудникам внутренними правилами, которые затрудняют осуществление сервиса, ориентированного на бренд?

Не противоречит ли ваша политика бренду?

---

## Бизнес-инструменты

СЕРВИС, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА БРЕНД  
Упражнения по соответствию бренду для менеджеров

---

Подчеркиваются ли в обещании вашего бренда возможности, которые могут быть созданы для клиентов, в то время как вы придерживаетесь системы ограничений и запретов в отношении служащих? Мы знаем один магазин с международным брендом, который обещает «уникальные возможности» для покупателей, где в конце рабочего дня у продавцов проверяют сумки в поисках украденных товаров. Если какая-то часть обещания вашего бренда предусматривает штат, наделенный дополнительными полномочиями для ее выполнения, как ваша кадровая политика поддерживает требуемые полномочия? Например, ваш сотрудник совершил ошибку в процессе принятия полномочного решения, как вы с ним поступите? Можете ли вы уволить за такой промах и сделаете ли это? Или же в компании существуют механизмы, позволяющие людям учиться на собственных ошибках?

### СООТНОШЕНИЕ МЕЖДУ РЕКЛАМОЙ И ОБУЧЕНИЕМ

Издержки процесса внутреннего брендинга можно сопоставить с затратами на несколько рекламных кампаний. Подумайте о том, что слух о единственном случае несоответствия бренду, повторяемый десятки раз, способен распространиться далеко за пределы диапазона влияния телевизионного рекламного ролика. Люди больше доверяют реальному опыту, чем рекламным обещаниям. В конце концов, считают они, компании вкладывают бешеные деньги в рекламу, лишь бы предстать перед потенциальными клиентами в самом выгодном свете. Для потребителя имеет значение прежде всего собственный опыт и то, что говорят их близкие, друзья и знакомые.

---

## Бизнес-инструменты

СЕРВИС, ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА БРЕНД  
Упражнения по соответствию бренду для менеджеров

---

Результаты многочисленных опросов показывают, что организации тратят на рекламу и маркетинг значительно больше денег, чем на подготовку служащих, особенно на обучение ценностям бренда.

- Спросите начальников различных подразделений и сотрудников отдела человеческих ресурсов, сколько денег они тратят ежегодно на обучение (разделите профессионально-техническую подготовку, навыки сервиса и обучение в области бренда).
- Сравните эту сумму с расходами на маркетинг и рекламу. Разумеется, в реальности соотношение между данными показателями должно быть плавающим, но если при взгляде на эти две цифры хочется сказать: «Здесь что-то не так», значит, что-то, наверное, действительно не так!

## Коммуникации, усиливающие бренд

Любое основательное вмешательство менеджеров требует поддержки. Мы предлагаем четыре идеи, которые помогут вам сфокусировать коммуникации таким образом, чтобы при каждом общении с вашими сотрудниками происходило усиление бренда.

### **ВЫСТРАИВАНИЕ**

#### **ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ**

#### **В ДУХЕ БРЕНДА**

Выберите какую-нибудь эмоцию или один из элементов вашего бренда и начните задавать себе вопросы о взаимодействиях самого разного характера, которые возможны с работниками и коллегами. Если, к примеру, одной из ценностей вашего бренда является «увлекательность», то эти вопросы могут звучать следующим образом:

- Как организовывать увлекательные собрания сотрудников?
- Является ли наше внутреннее общение увлекательным? Как сделать его еще более захватывающим?
- Как передать увлекательное чувство энтузиазма в первые же минуты, когдаходишь в офис или приветствуешь клиентов?
- Существует ли способ сделать день выдачи зарплаты еще более увлекательным?
- Выглядит ли дизайн нашего офиса увлекательным? Как насчет цвета обоев? Можно назвать его увлекательным?

### **РЕКЛАМА КАК ЭЛЕМЕНТ ВНУТРЕННИХ КОММУНИКАЦИЙ**

Соберите команду менеджеров и подключите их к оценке эффективности влияния вашей рекламы на персонал.

- Апробируете ли вы свои рекламные объявления внутри организации, прежде чем делать их достоянием общественности? Веским основанием для внутреннего тестирования рекламы является то, что она может задеть за живое ваших работников и тем самым лишить их стимула. Мы знаем компанию, которая всячески подчеркивала абсолютный приоритет интересов клиентов. В рекламных объявлениях этой компании говорилось, что ее служащие работают 24 часа в сутки, решая проблемы клиентов. Реакция была весьма ощутимой. Жена одного из менеджеров среднего звена сказала мужу: «Наконец-то они назвали вещи своими именами. Это именно то, что ты делаешь». Некоторые клиенты даже высказались в том смысле, что они предпочли бы иметь такого поставщика, который обеспечивает своим сотрудникам более сбалансированную жизнь. Предварительное ознакомление персонала с концепцией рекламы могло бы предотвратить ехидные замечания, высказанные уже после ее выхода в свет.
- Показываете ли вы свою рекламу сотрудникам? Если повторение — основа укрепления бренда, то демонстрация рекламных объявлений в компании при каждом удобном случае дает им возможность быть в курсе и способствует развитию корпоративной культуры. Нет никаких оснований лишать своих служащих права знакомиться с рекламными объявлениями вашей компании (будь то телевизионные ролики или вкладыши в воскресных газетах), которыми в полной мере пользуются клиенты.

К сожалению, большинство людей не раз сталкивались с полной неосведомленностью персонала в широко разрекламированных публице новых товарах и услугах. Совсем «вне бренда» смотрится сцена, когда работнику приходится заглядывать в рекламный проспект, как в шпаргалку, чтобы выяснить, каковы специальные предложения на этой неделе. Такое поведение сигнализирует о том, что: 1) мы не знаем ценности продуктов, которые продаем; 2) если клиенты не будут внимательны, им придется платить за товар полную цену, а не с объявленной скидкой; 3) ситуация изменяется так часто, что мы не успеваем перестраиваться.

#### **НЕФОРМАЛЬНЫЙ ВНУТРЕННИЙ ОПРОС О СТРАТЕГИИ БРЕНДА**

Проведите этот неформальный сбор информации среди людей, которые подотчетны вам. Спросите у них, какую стратегию они применяют для демонстрации ценностей бренда при каждом взаимодействии с клиентами.

Если они начнут приводить примеры конкретных шагов, предпринятых для соответствия бренду, верните их к вопросу о *стратегии*. Стратегия — это долговременная вдохновляющая программа, взгляд с высоты.

Беседуя со своими непосредственными подчиненными, поинтересуйтесь, чем, с их точки зрения, какая-нибудь ценность вашего бренда (выберите относительно общую, например доверие) отличается от той же ценности, прокламируемой вашим крупным конкурентом. Если последует ответ, что они примерно одинаковы, значит, пришла пора начинать работу по дифференциации, воплощению в жизнь и последующей демонстрации вашего бренда.

#### **КНИГИ БРЕНДА**

Когда сервисная компания Comdisco изменила свой бренд, руководство издало Книгу Бренда для тридцати пяти тысяч своих сотрудников. Comdisco хотела продемонстрировать быстрые изменения в области технологии как служащим, так и клиентам. На одном из рекламных объявлений компании был изображен маленький мальчик с занесенным мечом в руке. Подпись гласила: «Мне нужно постоянное внимание. Я — технология». Изображения детей часто используются в рекламе Comdisco, ведь они символизируют постоянные изменения и эксперименты.

Книга Бренда Comdisco подробно разъясняет, как люди, восприняв позицию корпоративного бренда, могут выполнять обещание технологии: «Станьте пропагандистом бренда для всех — сегодняшних и потенциальных клиентов, товарищей по работе, друзей и близких. Короче говоря, живите брендом». Отнюдь не пустые слова!<sup>6</sup>

Если ваша организация еще не издала и не распространила Книгу Бренда, сделайте это своим приоритетом. (Более подробная информация о Книге Бренда приведена в главе 9.)

- Книга Бренда может включать значительную часть сведений, содержащихся в рекламных посланиях бренда, но при этом она должна отражать позицию персонала.
- Книга Бренда должна демонстрировать ваш бренд. Если он ярок и необычен, используйте забавные и остроумные выражения. Если он более строг, делайте книгу в соответствующем стиле.

## Установление соответствия с брендом

Наша книга в значительной мере посвящена тому, как привести бренд в соответствие с миссией, видением, рекламой, отношениями с поставщиками и результатами опросов. Следующие далее упражнения помогут вашей команде менеджеров определить возможные способы объединения бренда со всем тем, что вы делаете в организации.

### МИССИЯ, ВИДЕНИЕ, СТРАТЕГИЯ БИЗНЕСА: СООТВЕТСТВИЕ БРЕНДУ

По меньшей мере раз в год (желательно вдали от работы, чтобы можно было полностью сосредоточиться на теме) тщательно анализируйте миссию, видение и стратегию бизнеса вашей организации. Определите, как они соотносятся с изменениями, которые произошли с вашим брендом за прошедший год.

- Уводит вас бренд в сторону от корпоративной миссии и видения или наоборот?
- Как ваша бизнес-стратегия поддерживает выбранную стратегию бренда?
- Где происходит отклонение от общего курса?
- Попросите сотрудников отдела маркетинга предоставить данные о том, как обстоят дела с соответствием бренду, чтобы получить наглядную картину.

### РЕКЛАМА И ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ «В БРЕНДЕ»

Соберите копии ваших рекламных объявлений на телевидении, в прессе и на радио. Представьте, что вы клиент собственной

компании. Чего вы ожидаете от нее как потребитель, глядя на рекламные объявления?

- Составьте список ваших ожиданий.
- Предложите группе людей выполнить это же упражнение, чтобы иметь различные варианты откликов для анализа.
- Попросите нескольких человек быть «тайнственными покупателями» вашей компании. Например, они могли бы звонить вам по телефону, посещать ваши магазины, отправлять запросы по электронной почте в ваше информационное бюро или заказывать товары на вашем сайте.
- Просмотрите пункты списка ожиданий, чтобы понять, насколько близка ваша организация к выполнению обещаний бренда, фигурирующих в рекламных объявлениях.

### СООТВЕТСТВУЮТ ЛИ БРЕНДУ ВАШИ ПАРТНЕРЫ-ПОСТАВЩИКИ?

Поставщики способны оказывать не меньшее влияние на корпоративный бренд, чем сотрудники компании. Это упражнение даст вам возможность определить, соответствуют ваши поставщики бренду или нет.

- Составьте список поставщиков. (В случае необходимости поговорите с сотрудниками организации, которые знают их.) Вы хотите выяснить, насколько близки ваши поставщики к ценностям корпоративного бренда. Если обнаружится серьезный разрыв, значит, наверняка возникнут некие искажения взаимодействий с клиентами, уводящие от демонстрации бренда. Это утверждение особенно справедливо, когда вашим клиентам приходится напрямую контактировать с вашими поставщиками. Тогда может возникнуть общее негативное впечатление от *ваших* товаров

и услуг. Например, некоторые компании передают функции по выполнению своих контрактов третьим лицам. Когда клиент испытывает проблемы с провайдером, он не будет делать различий между вами и вашими поставщиками.

- Настаивайте на том, чтобы поставщики предоставляли вам услуги и продукты в том же стиле, что и вы — своим клиентам. Иногда при подписании контракта с поставщиком приходится проводить с ним специальное собеседование о вашем бренде.
- Изучая своих поставщиков, выясните, как вы сами обращаетесь с ними. Кто захочет постоянно поддерживать дух и стиль вашего бренда, если ваше отношение оставляет желать лучшего! Компания ТМІ выполняет заказы ряда организаций, которые ожидают от нас незамедлительных действий. Они говорят, что именно так сами обслуживают своих клиентов. Однако можно десятки раз звонить в эти организации и посылать бесчисленные сообщения по электронной почте — и не дожидаться ответа. Когда же, наконец, удастся вступить в контакт с их представителями, те приносят извинения, но в следующий раз повторяется то же самое. Можно представить, как они обращаются со своими клиентами!

#### **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ ИЗМЕРЯЮТ ТО, ЧЕГО ВЫ ХОТИТЕ ДОБИТЬСЯ**

Здесь применяется старое правило: «Что измеряется, то заслуживает внимания». Если вы считаете, что бренд имеет принципиально важное значение для вашей организации, оцениваются ли отдельные отклики клиентов на степень соответствия бренду поведения ваших работников? Фактически,

#### **Упражнения по соответствию бренду для менеджеров**

немногие компании занимаются таким анализом. Вместо этого клиентов спрашивают, насколько они *удовлетворены*, тогда как многие психологи сомневаются в эмоциональном содержании данного понятия. Удовлетворенность — это, скорее, интеллектуальное суждение. Нам также известно, насколько оно незначительно при формировании у клиента заинтересованности и лояльности.

Увлеченные брендом клиенты являются самыми преданными клиентами.

- Посетите подразделения, которые собирают сведения о всей вашей организации.
- Не забудьте захватить список обещаний, эмоций и ценностей бренда.
- Спросите, какие параметры оцениваются, и попросите, чтобы вам показали данные. Внимательно ознакомьтесь с ними, тогда все поймут, что вы серьезно относитесь к данному вопросу.



## Как добиться, чтобы подходы к продажам и поведение (сигналы) были «в бренде»

Торговые представители с готовностью воспринимают идею, что их служебная обязанность — «продавать», а воплощать в жизнь корпоративный бренд должен кто угодно, только не они. Следующие четыре упражнения помогут торговому персоналу осознать свою роль в выполнении обещаний бренда при продаже.

### УСТРАНЕНИЕ БЕСПОРЯДКА

Тщательно изучите все действия торговых представителей при обслуживании покупателей. Исключите те, которые не обязательны или не связаны непосредственно с выполнением обещания или демонстрацией ценностей вашего бренда. Это, вне всякого сомнения, потребует упразднения определенных административных функций.

Если у вас имеется автоматическая телефонная система, требует ли автоответчик у клиента данных из удостоверения личности и запрашивается у него та же информация повторно при соединении с менеджером? Если да, устраните этот «беспорядок». Сколько раз вы заставляете клиентов подписывать бланки заявки, вообще документы? Необходимо ли это в юридических целях? Если нет, устраните этот «беспорядок».

Побудьте с продавцами, понаблюдайте за тем, как они своей деятельностью укрепляют ваш бренд. Они порой сами нечетко представляют себе, что нужно делать; часто строят от-

ношения, не подчеркивая бренд. Помогите им исключить все лишние действия, и тогда ценности вашего бренда позволят осуществлять взаимодействия с клиентами, усиливающие его. Концентрируйте внимание работников на устранении беспорядка.

### ТРЕБОВАНИЯ СТАБИЛЬНОСТИ

Определите, кто из торговых представителей «продает» ценности вашего бренда при продаже продуктов или услуг. Опишите и распространите последовательность успешных сотрудников, чтобы остальным легче было подчеркивать своим поведением главные ценности бренда.

При этом мы отнюдь не рекомендуем разрабатывать сценарии. Лучше, если у каждого торгового представителя будет собственный стиль, слегка отличающийся от других. Тем не менее некоторые элементы ценности вашего бренда обязательно должны присутствовать в каждом процессе продажи.

Просите торговых представителей подчеркивать важные особенности бренда при любом взаимодействии с покупателями. Например, если вы продаете продукт с высокой степенью кастомизации и эта кастомизация является одним из главных предложений бренда, коммерческие сообщения о ней должны быть озвучены в первые же минуты беседы с клиентом.

### ПРОДАВАЙТЕ ТАК, КАК КЛИЕНТАМ НРАВИТСЯ ПОКУПАТЬ

Изучайте своих клиентов, чтобы выяснить, какой способ подачи вашего бренда больше всего привлекает их. Какие ценности укрепляются благодаря данному способу, в результате чего они приобретают не только ваши продукты или услуги, но и веру в бренд?

Многие организации отчетливо представляют себе удобный процесс продаж, но абсолютно не учитывают, что и как нравится покупать людям. Этим отличаются представители телемаркетинга. Например, когда мы говорим такому торговцу, что не интересуемся его продуктом или услугой, он зачастую все равно навязывает свой бесплатный телефонный номер на тот случай, если мы передумаем. Это вызывает только раздражение и негативно сказывается на бренде.

Цель брендинга состоит в укреплении в сознании клиентов идей, имеющих для них важное значение, даже во время процесса продажи. Ниже приведены несколько вопросов о ваших клиентах, которые могут стать для вас отправной точкой.

- Есть ли такие компоненты вашего бренда, которые не проявляются в процессе продажи?
- Быстро ли клиенты принимают решения, совершая у вас покупки? Может быть, им нравится неторопливая процедура либо комбинация того и другого вариантов? Как вы определяете, какому стилю продаж отдает предпочтение тот или иной покупатель?
- Какие предыдущие впечатления, полученные клиентом в вашей компании, вы ни в коем случае не хотите закреплять?
- Что представляет ценность для покупателя в вашем процессе продажи (например, информирование его о бренде и продуктах)?<sup>7</sup>

#### «ПРОДАВАЙТЕ» СВОЙ БРЕНД

Позаботьтесь о том, чтобы все ваши торговые представители умели «продавать» бренд, не продавая при этом услугу или продукт. Иными словами, знаете ли вы, как убедить клиента в ценности идеи вашего бренда?

Предложите одной группе продавцов продемонстрировать ваш бренд, а другой — бренд вашего конкурента.

Обучение тому, как концентрировать внимание на идее бренда, помогает продавцам задевать покупателей за живое его ценностями и предложением.

Для этого им, по всей вероятности, нужно познакомиться с историями вашего бренда. В некоторых компаниях существуют настоящие легенды; они представляют собой подлинное сокровище, и каждый, кто пропагандирует компанию, должен уметь рассказывать их в захватывающей, занимательной манере.

## Размышления напоследок

На протяжении уже довольно длительного времени клиенты приучают нас к мысли, что традиционное обслуживание, пусть даже превосходное, больше их не привлекает. Оно превратилось в банальность и явно изжило себя. Традиционное обслуживание основывается на идее удовлетворения, а в этой идее отсутствует энергия, способная сформировать контингент преданных бренду клиентов.

Брендинг опыта обслуживания тысячами возможных способов переводит дискуссию о сервисе на следующую логическую стадию. А именно: каким образом может ваша организация использовать концепцию бренда для приведения своих обещаний в соответствие с потребностями клиентов, воплощения в жизнь исповедуемых вами ценностей и предоставления впечатлений от сервиса, в которых нуждаются люди, если они собираются оставаться с вами надолго?

Когда обещания реализуются в сервисе, вы не только умножаете их, но и обеспечиваете клиентам ожидаемое ими обслуживание.

На протяжении всей книги мы упоминаем ряд компаний, которые в целом добились успеха в приведении сервиса в со-

ответствие с обещанием и ценностями своего бренда. Однако, независимо от успехов в создании организации, эффективно демонстрирующей свой бренд, обязательно будут возникать моменты, когда вы не сможете соблюдать установленные вами стандарты. Это реалии сложного и быстро меняющегося мира, в котором мы живем, где совершаются ошибки, поставщики подводят нас, процессы осуществляются не так, как было задумано, а у работников — просто неудачный день. В такие моменты и необходимо использовать «увеличительное стекло» бренда.

От того, как вы будете преодолевать эти трудности, зависит, насколько доверительные отношения сформируются у вас с вашими клиентами. Мы считаем, что без доверия невозможно создать прочную, долговременную эмоциональную связь между клиентами и брендом. Доверие основывается на соответствии слова и дела. Оно также зависит от степени открытости и честности.

Поэтому, если вы пока «вне бренда», признайтесь в этом клиентам. Они будут вам искренне благодарны. Честность предоставляет великую возможность не только восстановить доверие людей, но и укрепить бренд, то есть то, что вы есть и за что стоите.

Путь к интегрированному бренду, когда организационное поведение точно соответствует публичным заверениям, сложен и тернист. Однако никто и не утверждает, что создать сильный бренд легко. По крайней мере, у нас есть дорожная карта, указывающая правильное направление.

# Примечания

## Введение. Быть «в бренде» или вне его?

- <sup>1</sup> Нам позволили принять участие в этом исследовании при условии, что изучаемый банк не будет назван.
- <sup>2</sup> Цитата из интервью по NPR, 9 сентября 2003 г.
- <sup>3</sup> James H. Gilmore, B. Joseph Pine II. The Experience IS the Marketing // Strategic Horizons LLP, 2002.
- <sup>4</sup> Craig Reynolds. Boids: Background and Update. <http://www.red3d.com/cwr/boids/>; Yuhai Tu, John Toner. How Birds Fly Together: Long-Range Order in a Two-Dimensional Dynamical XY Model // Physical Review Letters 75, 1995, December 4, p. 4326–4329.
- <sup>5</sup> Частное интервью. Новый Орлеан, июль 2003 г.
- <sup>6</sup> James Collins. Good to Great. New York: Harper Business, 2001, p. 14.
- <sup>7</sup> Bob Tyrell, Tim Westall. The New Service Ethos, A Post-Brand Future — And How to Avoid It // Market Leader: The Journal of the Marketing Society, 1998, № 2.

## Глава 1. Императив брендинга

- <sup>1</sup> Компания Brand Finance сообщила о результатах исследования рынка, проведенного в 2000 г.: «77% аналитиков и 77% компаний считают, что брендинг приобретет [даже] еще более важное значение в следующие пять лет». Цит. по: The Case for Brand Value Reporting, Research 2000, Brand Finance; <http://www.brandfinance.com>.

- <sup>2</sup> The Brand Resilience Presentation, <http://www.BrandGuardians.com>.
- <sup>3</sup> Исследование агентства OgilvyOne; цит. по: Annick Deseure. In Search of Understanding // Admap, 1999, December.
- <sup>4</sup> Цит. по: Bruce Horowitz. Who Said That? Buyers Don't Recognize Some Slogans // USA Today, Money section, 2003, October 1.
- <sup>5</sup> Ibid.
- <sup>6</sup> Martin Grant, Tim Opie. Making More Than a Difference // Admap, 2001, April.
- <sup>7</sup> Термин «серая зона» принадлежит Дейвиду Хейгу. Хейг предлагает три теста на брендинг: «тест на серость», «тест на фикцию» и «тест на простака». David Haigh. Service Branding // Professional Marketing, 2000; <http://www.warc.com>.
- <sup>8</sup> Данный комментарий был сделан после того, как Body Shop начал терять клиентов в возрастной категории 20–30 лет. См.: Body Shop's Roddick Stands by Her Brand // Sunday Post Online, 2001, October 14.
- <sup>9</sup> Susan Fournier. Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research // Journal of Consumer Research 24, 1998, March, p. 365.
- <sup>10</sup> Посетите веб-сайт <http://www.starship.org.nz> и совершите интерактивный тур, чтобы понять, чем эта больница отличается от других.
- <sup>11</sup> S. Richardson, B. Richardson. Rotorua // Sunday Star Times, 2003, May 11.
- <sup>12</sup> Парафраза из сайта Strategem Limited <http://www.strategem.co.nz>.
- <sup>13</sup> Philip Ross. Branding; см.: <http://www.business-specialties.com/branding2.htm>.
- <sup>14</sup> Wendy Gordon, Sally Ford-Hutchinson. Brains and Brands: Re-thinking the Consumer // Admap, 2002, January.
- <sup>15</sup> Сэм Хилл, президент Helios Consulting, цит. по: The History of Branding; см.: <http://www.studeografix.com>.
- <sup>16</sup> Полностью это обсуждение читайте в статье: Douglas B. Holt. Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding // Journal of Consumer Research 29, 2002, June.
- <sup>17</sup> Цит. по: The Advertising Age; см.: <http://www.adage.com/century/century.html>.
- <sup>18</sup> J. Robinson. The Economics of Imperfect Competition. London: Macmillan, 1933.
- <sup>19</sup> Laura Barton. Fascinated with Fake // The Age, 2003, August 26, p. 4.
- <sup>20</sup> Sylvia LaForet, John Saunders. Managing Brand Portfolios: How the Leaders Do It // Journal of Advertising Research 34, 1994, № 5, September–October, p. 64.
- <sup>21</sup> Морган систематизировал компоненты трех главных эмоциональных факторов (авторитет, индивидуальность и общественное одобрение), благодаря которым клиент идентифицирует себя именно с этим брендом, а не с другим, даже когда они, в принципе, не отличаются друг от друга. Морган определяет это характерное поведение потребителей следующим образом: авторитет (наследие:

репутация на протяжении длительного периода времени; доверие: надежность; инновация: рассматриваемая как «передний край»); *индивидуальность* (связь: эмоциональный комфорт; уровень заботы: понимание потребностей; ностальгия: воспоминания о прошлом) и *общественное одобрение* (престиж: расширение рынка, рост масштабов, большой спрос; приемлемость: одобрение со стороны представителей той же категории; признание: используется уважаемыми людьми). *Rory Morgan*. Towards the Development of New Tools for Measuring Brands// *Brand Strategy*, 1998, September 28.

<sup>22</sup> Макс Блакстон, президент Research International, выделил область впечатлений в сфере брендинга. Именно здесь становится ясно, как бренды воспринимают клиента. См.: *The Levels of Brand Power*// *Admap*, 1993, March.

<sup>23</sup> *Alan Mitchell*. Right Side Up. New York: Harper Collins Business, 2000; *John Grant*. The New Marketing Manifesto. London: Texere Publishing, 1999.

<sup>24</sup> Движущей силой этой тенденции была потеря доверия в сочетании с упадком фондового рынка в начале 2000 г., а не утрата брендом могущества (2001 Brand Loyalty Survey, Carlson Marketing Group).

<sup>25</sup> Исследование PIMS, цит. по: *Peter Burgess*. Customer Value Measurement for Competitive Advantage // *Admap*, 2002, May, № 428.

<sup>25</sup> *Matthew Boyle*. Power Shift // *Fortune*, 2003, July 21.

<sup>27</sup> *Brian E. Kardon*. The New Rules of Branding // *The Advertiser*, 1998, October.

<sup>28</sup> *Mark Kingsbury*. If Size Isn't Everything... What Else Matters?// Paper; Market Research Society Annual Conference, Brighton, JK, 2002, March.

<sup>29</sup> Полностью это обсуждение см.: *Susan Fournier*. Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research // *Journal of Consumer Research* 24,1998, March, p. 365.

<sup>30</sup> *Stephen Pinker*. How the Mind Works. New York: W. W. Norton, 1997; *Joseph LeDoux*. The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Human Life. New York: Simon and Schuster, 1998.

<sup>31</sup> *Gerald Zaltman*. How Customers Think. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 2003, ch. 10. Джон Хогланд описывает скорость бессознательного: «В сравнении с „бессознательной обработкой“... сознательное мышление представляет собой трудный и медленный процесс, гораздо быстрее, чем разговор, описанный в книге: *John Haugeland*. Having Thought: Essays in the Metaphysics of Mind. Cambridge: Harvard University Press, 1998, p. 159».

<sup>32</sup> *Gerald Zaltman*. How Customers Think. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 2003, ch. 10.

<sup>33</sup> См. сайт: <http://www.harleydavidson.com>.

<sup>34</sup> *D. Court*. Uncovering the Value of Brands// *The McKinsey Quarterly* 4, 1996, p. 176-178.

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> *G. Tellis*. Advertising Exposure, Loyalty and Brand Purchase: A Two-Stage Model of Choice//*Journal of Marketing Research* 25, p. 134-144.

<sup>37</sup> Corporate Branding, LLC; <http://www.corebrand.com>.

<sup>38</sup> *Colin Lewis*. Murphy's Law Is Art of Measuring Brands// *Birmingham Post* 2001, February 26; *Colin Lewis*. Brand New Day for Marketing Research // *Birmingham Post*, 2001, February 12.

<sup>39</sup> *Desmet et al.* The End of Voodoo Brand Management// *The McKinsey Quarterly* 2, 1998, p. 106-117.

<sup>40</sup> Brand Finance; <http://www.brandfinance.com>.

<sup>41</sup> Satmetrix Systems 2001 research. Цит. по: *Shaun Smith, John Wheeler*. Managing Customer Experience. London: Prentice Hall, 2002, p. 27.

<sup>42</sup> *Melissa Berman*. The CEO Challenge: Top Marketplace and Management Issues, 2001. The Conference Board, 2001, January; <http://www.conference-board.org>.

<sup>43</sup> *Frederick Reichheld*. The Loyalty Effect. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 1996.

<sup>44</sup> Исследование проведено Eager Manager Advisory Services в июле 2000 г. Цит. по: *Tom Kellerhab*. Intellectual Capital // *Financial Service Marketing* 3,2001, № 5, July, p. 40.

<sup>45</sup> «Kirkland», крупный бренд магазина Costco, неуклонно «пожирает» крупные бренды компании Procters Gamble. O'I'Roy, подразделение компании Wal-Mart, производящее собачий корм, превзошло бренд «Purina» от Nestle, являвшийся мировым рекордсменом на этом рынке. *Matthew Boyle*. Power Shift// *Fortune*, 2003, July 21.

<sup>46</sup> *T. Ambler*. Do Brands Benefit Consumers? // *International Journal of Advertising* 16,1997, № 3.

<sup>47</sup> Ibid.

<sup>48</sup> См. сайт: [http://www.brandchannel.com/features\\_effect.asp?id=195](http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?id=195).

<sup>49</sup> *Mark Morford*. Lick Me, I'm a Macintosh: What the Hell Is Wrong with Apple That They Still Give a Damn about Design and Packaging and «Feel»?// *SF Gate*, 2003, October 1. См. оригинал на сайте: <http://www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?file=/g/a/2003/10/01/notesl00103.DTL>.

<sup>50</sup> Оригинальное рекламное объявление Apple см. на сайте: <http://www.apple.com/hardware/ads/1984/>.

<sup>51</sup> *Gerald Zaltman*. Lighting Up the Shadows (presentation). Procters Gamble's Future Forces Conference, Cincinnati, Ohio, September 1997.

<sup>52</sup> Полностью дискуссию сообществ брендов см.: *Albert M. Muniz Jr., Thomas C. O. Guinn*. Brand Community// *Journal of Consumer Research*, Inc. 27, 2001, March, p. 412-432.

<sup>53</sup> *Gerald Zaltman*. Lighting Up the Shadows (presentation). Procter & Gamble's Future Forces Conference, Cincinnati, Ohio, September 1997, p. 197.

## Глава 2. Традиционного обслуживания теперь недостаточно

- <sup>1</sup> London Sunday Times, 2002, May 12.
- <sup>2</sup> Полностью обсуждение по поводу фактора ностальгии и роли, которую бренды играют в пробуждении воспоминаний о прошлом, см.: *Judith Longer. What Consumers Wish Brand Managers Knew*//Advertising Research Foundation Workshop. New York, 1994, April.
- <sup>3</sup> *Susan Fournier. Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research* // Journal of Consumer Research 24,1998, March, p. 365.
- <sup>4</sup> *Nicholas Ind. Living the Brand: Why Organizations Need Purpose and Values* // The Journal of the Marketing Society, 2001, № 15.
- <sup>5</sup> *Ron Kaufman*: <http://www.RonKaufman.com/bestof.html>.
- <sup>6</sup> *Valerie S. Folkes, Vanessa M. Patrick. The Positivity Effect in Perceptions of Services: Seen One, Seen Them All?* // Journal of Consumer Research, Inc. 30,2003, June.
- <sup>7</sup> *Michael Edwardson et al. Consumer Emotions Study. SOCAP. Sidney, Australia, 2003*; см сайт: [secretariat@socap.org.au](mailto:secretariat@socap.org.au).
- <sup>8</sup> Замечания Майкла Эдвардсона на ежегодной конференции SOCAP в Сиднее, Австралия, август 2003 г.
- <sup>9</sup> *Jan Carlzon. Moments of Truth. New York: Ballinger Publishing, 1987.*
- <sup>10</sup> *Kevin Roberts. Переписка с авторами по электронной почте, январь 2004.*
- <sup>11</sup> *Valerie S. Folkes, Vanessa M. Patrick. The Positivity Effect in Perceptions of Services: Seen One, Seen Them All?* // Journal of Consumer Research, Inc. 30, 2003, June.
- <sup>12</sup> *Nigel Cope. Can Ratner Regain His Old Retail Sparkle?* // Independent 2003, July 28.
- <sup>13</sup> С презентацией «The PowerPoint» можно ознакомиться по адресу: [BeaX220@hotmail.com](mailto:BeaX220@hotmail.com).
- <sup>14</sup> Замечания Майкла Эдвардсона на ежегодной конференции SOCAP в Сиднее, Австралия, август 2003 г.
- <sup>15</sup> *Haigh. The Role of Brands and Brand Managers.*
- <sup>16</sup> По поводу маркетинга см.: *Michael D. Johnson, Eugene W. Anderson, Claes Fornell. Rational and Adaptive Performance Expectations in a Customer Satisfaction Framework*//Journal of Consumer Research 21,1995, № 4, March, p. 695-707.
- <sup>17</sup> Цит. по: *H. James Harrington. Creating Organizational Excellence — Part Five* // Quality Digest 23, 2003, № 5, May, p. 14, 54.
- <sup>18</sup> *Max Blackston. Observations: Building Brand Equity by Managing the Brand's Relationships* // Journal of Advertising Research, 2000, January.
- <sup>19</sup> Эти эксперты по брендам утверждают: «Чтобы смысл брендов обретал полную конкретность, значение, сформировавшееся в результате рекламы и продвижения, должно согласовываться с реальным опытом покупки и использования».

*Richard Elliott, Kritsadarat Wattanasuwan. Brands as Symbolic Resources for the Construction of Identity* // International Journal of Advertising 17,1998, № 2.

- <sup>20</sup> London Sunday Times, 2002, May 12.
- <sup>21</sup> Цит. по: *David Burrows, Juliet Williams. Who Is Killing CRM?* // Admap, 2001, July.
- <sup>22</sup> Эта конкретная типичная модель, используемая стратегами бренда,— работа Кейта Сайрона, аналитика рынка, воспроизведена с его разрешения.
- <sup>23</sup> Институт Гэллупа сообщает, что в 60% случаев использования CRM ожидания в значительной степени не оправдались. *William J. McEwen. Is CRM All Hype?* // Gallup Management Journal, 2002, April 22; <http://gmj.gallup.com>.
- <sup>24</sup> Sistrum Mystery Shopping Research, <http://www.hewson.co.uk>.
- <sup>25</sup> State of the Industry// American Society for Training and Development, 1998; <http://www.astd.org/astd>.
- <sup>26</sup> Если хотите предаться воспоминаниям, послушайте старое рекламное объявление «Запомните нашу улыбку» на сайте: <http://www.catchoursmile.com/>.
- <sup>27</sup> <http://www.cactuswings.com/psa/>.
- <sup>28</sup> Переписка по электронной почте Линды Блот Багби с авторами.
- <sup>29</sup> Статистические данные цит. по: *Elizabeth Goodgold. Talking Shop* // Entrepreneur, 2003, September, p. 65.
- <sup>30</sup> Полностью обсуждение истории брендинга в связи с потребительской культурой см.: *Holt. Why Do Brands Cause Trouble?*
- <sup>31</sup> Существуют десятки книг о Деминге и движении за качество. Две из них: *Mazy Walton, W. Edwards Deming. The Deming Management Method. New York: Perigee Press, 1988*; *W. Edwards Deming. Out of the Crisis. Boston: MIT Press, 2000*.
- <sup>32</sup> *Rick Burns. We Are Family: Making a Resort «Our» Home*// Lodging HR 3, 2002, № 12, March, p. 1.
- <sup>33</sup> Ibid.
- <sup>34</sup> Ibid.
- <sup>35</sup> Ibid.

## Глава 3. Дорожная карта для сервиса, ориентированного на бренд

- <sup>1</sup> У менеджеров отсутствует понимание сущности брендов отчасти вследствие того, что они путают брендинг с маркетингом. Маркетинг— это анализ предпочтений и оценка потребностей клиентов. Он также включает в себя принятие относительно лучшего способа комбинировать продукты и услуги. И наконец, маркетинг — это процесс информирования рынка о продуктах и услугах.
- <sup>2</sup> Prophet's 2002 Best Practices Study; <http://www.prophet.com>.
- <sup>3</sup> Ibid.

- <sup>4</sup> Валери Фолкс, профессор Школы бизнеса Маршалла (Marshall School of Business), утверждает, что поскольку клиенты «привыкли воспринимать информацию о каждом провайдере услуг как относящуюся только к данной конкретной сделке», то сервисные фирмы «столкнутся с проблемами, создавая имиджи брендов». *Folkes, Patrick. The Positivity Effect in Perceptions of Services.*
- <sup>5</sup> Модель Wolff Olins, британской компании, занимающейся брендингом, предугадывает, что бренды проявляют свои ключевые идеи с помощью одного из четырех средств: продукт (например, автомобили), среда (например, шикарные отели или торговые заведения), связь или компетентность (например, сервисные организации) или поведение служащих (например, общественное питание, коммунальные услуги). *Leslie de Chernatony, Susan Segal-Horn, S. Khan. Characteristics of Successful Services Brands// Paper, Market Research Society Annual Conference, Brighton, UK, 2000, March 15-17.*
- <sup>6</sup> Самые последние статистические данные свидетельствуют о том, что Southwest Airlines на 30 июня 2003 г. осуществляла 9,8% внутренних авиаперевозок в США. Это вдвое превышает ее долю десятилетней давности. В настоящее время компания испытывает конкуренцию со стороны других перевозчиков с низкими затратами, вторгшимися в ее сегмент рынка. Southwest Airlines осуществляет изменения, которые она называет «ремонт модели». *Melanie Trotman. Snack Attack: Slew of Competitors May Force Southwest to Shift Tactics // Las Vegas Review-Journal, 2003, December 26.*
- <sup>7</sup> *Uncommon Practice/ Eds. Andy Milligan, Shaun Smith. London: FT Prentice Hall 2002, p. 54.*
- <sup>8</sup> *Gwen Davis. Chefs with Attitude// Wall Street Journal Europe, 2002, October 25-27, weekend edition.*
- <sup>9</sup> *Florence Fabricant. New York Diners Toast a Modest Find// International Herald Tribune, 2003, October 22.*
- <sup>10</sup> *Bob Niedt. Bear Facts // Retail Notebook, Syracuse Post Standard, 2002, October 4.*
- <sup>11</sup> *Elizabeth Goodgold. Talking Shop // Entrepreneur, 2003, September.*

#### Глава 4. Формирование ДНК вашего бренда

- <sup>1</sup> *Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor. The Innovators Solution. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 2003, p. 15.*
- <sup>2</sup> Они были идентифицированы Леном Берри, Валери А. Зейтамом и А. Парасураманом из Техасского университета A&M (Texas A&M University). *Len Berry, Valerie A. Zeitham, A. Parasuraman. Quality Counts in Services Too// Business Horizons, 1985, May/June, p. 44-52.*
- <sup>3</sup> Интервью Стивена Прокаша: *Steven E. Prokesh. Competing on Customer Service: An Interview with British Airways Sir Colin Marshall// Harvard Business Review, 1995, November 1, p. 100.*
- <sup>4</sup> *Nicholas Kochan. The World's Greatest Brands. London: Macmillan, 1996; Christopher Lovelock et al. Services Marketing. London: Prentice Hall Europe, 1999.*

- <sup>5</sup> Полностью обсуждение смерти «агрессивного» маркетинга см.: *John Ingall. Exploiting the Brand Experience // Admap, 2002, № 426, March.*
- <sup>6</sup> *Tyrell and Westalt. The New Service Ethos.*
- <sup>7</sup> Из 20 брендов 17 не имеют успеха в первые два года после их введения; примерно такой же процент компаний терпят неудачу в первые два года своей деятельности. *Brands — The New Wealth Creators/ Eds. Susanna Hart, John Murphy. New York: New York University Press, 1998.*
- <sup>8</sup> Именно такая ситуация складывается сегодня, когда рекламные агентства начинают осознавать, что реклама не оказывает такого притягательного воздействия, как прежде. Во-первых, появилось гораздо больше мест для размещения рекламы; ни одно рекламное объявление не имеет такого широкого доступа к публике, как прежде, за исключением, возможно, событий, подобных Суперкубку, когда реклама обходится в астрономические суммы. Во-вторых, телезрители либо выключают звук у своих телевизоров, когда транслируются рекламные ролики, либо просто игнорируют их. В-третьих, эксперты по маркетингу в настоящее время знают, что люди любят «открывать» свои собственные бренды, о которых до них дошли слухи. *NBC Hopes Short Movies Will Keep Viewers from Flipping // New York Times, Business Section, 2003, August 4.*
- <sup>9</sup> Марк Ди Сомма, в конфиденциальном документе по стратегии бренда.
- <sup>10</sup> *Jesper Kunde. Corporate Religion. New York: Prentice Hall, 2000.*

#### Глава 5. Инструменты бренда:

##### привлекательность, усиление и постоянство во времени

- <sup>1</sup> Юмор, судя по всему, является обязательным условием привлекательности. Смотрите статью в «USA Today», опубликованную компанией Louis Harris and Associates, которая в ходе опроса взяла интервью у 11 тысяч взрослых. *Dottie Enrico. Humorous Touch Resonates with Consumers // USA Today, 1996, May 13.*
- <sup>2</sup> Например, широкое освещение в средствах массовой информации, активная рекламная кампания услуг и предметов роскоши, судя по всему, способствуют созданию большей привлекательности. См.: *Rich Media Ads Score High on Banding and Recall// Newsbytes News Network, 1999, August 24.*
- <sup>3</sup> *Dennis Smith. Do Ads Make Kids Want to Buy? // Business Wire, 1999, January 25.*
- <sup>4</sup> Результаты исследований, проведенных в 1990 г., указывают: вероятность по купки под влиянием рекламы вдвое выше тогда, когда клиенту она понравилась. *A. L. Biel, C. A. Bridgewater. Attributes of Likable Television Commercials// Journal of Advertising Research 30, 1990, № 3, p. 38-44.* Однако результаты более поздних исследований, проведенных сотрудниками университета Масси (Massey), Новая Зеландия, позволяют предположить, что привлекательность со всем не обязательно является параметром, влияющим на решение о покупке. См.: *Janet Hoek et al. Likability: A Behavioral Analysis// ANZMAC, 2000; http://www.ANZMAC2000.com.*

- <sup>5</sup> Тим Амблер указывает: некоторые покупатели предпочитают продукты компании Mercedes продуктам компании Lexus по той лишь причине, что первая производит качественные автомобили на протяжении гораздо более продолжительного периода времени. *Tim Ambler. Do Brands Benefit Consumers?// International Journal of Advertising* 16, 1997, № 3.
- <sup>6</sup> *Stuart Ewen. All Consuming Images: The Politics of Style in Contemporary Culture. New York: Basic Books, Inc., 1988.*
- <sup>7</sup> Слово *узнаваемый* используется Бобом Тиреллом и Тимом Уэстоллом для описания данного феномена. Они пишут: «Создание характерной и легко узнаваемой личности в каждом повороте буквального и метафорического диалога, который компания ведет со своим клиентом, требует, чтобы все ее подразделения „поддерживали бренд“. Экономическое решение для выполнения этого условия еще только предстоит разработать». *Tyrell, Westall. The New Service Ethos.*
- <sup>8</sup> Полный перечень компаний Virgin можно найти на вполне соответствующем бренду сайте: <http://www.virgin.com/uk/atoz/>.
- <sup>9</sup> Ричард Брансон, предисловие к книге: *Daryl Travis. Emotional Branding. Roseville, Calif.: Prima Venture, 2000.*

## Глава 6. Изменение культуры: краеугольный камень продвижения бренда

- <sup>1</sup> *Jim Collins. Good to Great. New York: Harper Business, 2001.*
- <sup>2</sup> Corporate Reputations Survey// *Fortune* 13, 1995, № 4, March 6, p. 54-60.
- <sup>3</sup> *Tom Peters, Robert Waterman. In Search of Excellence. New York: Harper Collins, 1982.*
- <sup>4</sup> *Matthew Dearnlaey. «Unfair» Redundancy to Cost EDS \$72,000// New Zealand Herald, 2004, January 12.* Коттер и Хескетт также приводят пример Time Inc., которая в 1989 г. успешно заблокировала предложение по недружественному поглощению со стороны Paramount, выдвинув аргумент, что ее корпоративная культура подвергнется разрушению или изменению в результате такого поглощения. *John P. Kotter, James L. Heskett. Corporate Culture and Performance. New York: Free Press, 1992, p. 10.*
- <sup>5</sup> *Ashok Gopal. Disengaged Employees Cost Singapore \$4.9 Billion // Gallup Management Journal, 2003, October 9.*
- <sup>6</sup> *Lyle Spencer. Improvement in Service Climate Drives Increase in Revenue (paper presented at the meeting). Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. Cambridge, Massachusetts, 2001, April 19.*
- <sup>7</sup> *John P. Kotter, James L. Heskett. Corporate Culture and Performance. New York: Free Press, 1992.*
- <sup>8</sup> Ibid.

- <sup>9</sup> Цитата из интервью с Джоном Хьюи и Джеффри Колвином. *Jack Welch. Herbert Kelleher Broadcast// Fortune, 1998, November 18.*
- <sup>10</sup> В последние годы было много написано об «эмоциональном разуме». Мы рекомендуем книги Даниэла Гоулмана, посвященные этой теме.
- <sup>11</sup> Частное интервью, август 2003 г.
- <sup>2</sup> Vodafone Staff Survey, April 2003. Проценты указывают долю служащих, которые «согласны» или «полностью согласны» с утверждениями, касающимися этих факторов.

## Глава 7. Коммуникация как гарантия общественного резонанса бренда

- <sup>1</sup> *Thomas F. Gilbert. Human Competence: Engineering Worthy Performance. New York: McGraw-Hill, 1987, p. 90.*
- <sup>2</sup> *Thomas F. Gilbert. Human Competence: Engineering Worthy Performance. New York: McGraw-Hill, 1987, p. 177-180.*
- <sup>3</sup> *John Case. Open-Book Management: The Coming Business Revolution. New York: HarperBusiness, 1995.*
- <sup>4</sup> *Роберт Каплан, Дейвид Нортон. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2003.*
- <sup>5</sup> *Kevin Thomson. Emotional Capital. Tulsa, Okla.: Capstone Publishing Ltd., 1998, p. 54.*
- <sup>6</sup> Ibid.
- <sup>7</sup> *Kevin Thomson. Emotional Capital. Tulsa, Okla.: Capstone Publishing Ltd., 1998, p. 85.*
- <sup>8</sup> Это предложение основывается на замечаниях Фелисити Стивене, специалиста по внутреннему маркетингу, с которой сотрудничает TMI.
- <sup>9</sup> *Thomas F. Gilbert. Human Competence: Engineering Worthy Performance. New York: McGraw-Hill, 1987, p. 90.*
- <sup>10</sup> *Mark DiSomma. Brand Attention Disorder; см. сайт: <http://www.allaboutbranding.com>, 2002.*
- <sup>11</sup> Ibid.

## Глава 8. Внутренний мир слухов: роль сторонников бренда

- <sup>1</sup> *Malcolm Gladwell. The Tipping Point. Boston: Little, Brown and Company, 2000.*
- <sup>2</sup> *Ed Keller, Jon Berry. The Influentials. New York: Free Press, 2003.*

<sup>3</sup> *Malcolm Gladwell*. The Tipping Point. Boston: Little, Brown and Company, 2000, p. 132.

<sup>4</sup> Ibid.

## Глава 9. Человеческие ресурсы:

### окно в корпоративную душу

<sup>1</sup> *Roberts. Kaplan, David P. Norton*. The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance // Harvard Business Review, 1992, January/February, p. 71-79.

<sup>2</sup> *Mark Henderson*. Role Changes for Human Resources // Sunday Star Times, 1997, January 12.

<sup>3</sup> *Steven Greenhouse*. Help Wanted: But Only the Young, Hip and Blue-eyed Need Apply // International Herald Tribune, 2003, July 12-13.

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> *Shelly Branch*. Maybe Sex Doesn't Sell, A&F Is Discovering // Wall Street Journal, 2003, December 12.

<sup>6</sup> <http://www.pretamanger.com>

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> К «ключевым игрокам» в организации относятся Бернард Голдстейн, чья концепция заключалась в развитии игорного бизнеса на побережье с последующим расширением деятельности в национальном, а затем и в международном масштабе; Джек Галлауэй, который являлся директором по операционной деятельности, когда TMI была впервые представлена компании Isle; Тим Хинкли, сменивший его; Роберт Бун, вице-президент по человеческим ресурсам, и Синтия Пейн, директор по развитию корпоративной культуры, которая поддерживает концепцию во многих филиалах Isle.

<sup>9</sup> *Collins*. Good to Great, p. 14.

<sup>10</sup> Обе эти программы продолжали осуществляться под руководством Синтии Пейн, директора по развитию корпоративной культуры.

<sup>11</sup> Статистические данные представлены компанией Isle of Capri. Средний годовой показатель текучести кадров в игорном бизнесе региона составляет 45-55%.

## Глава 10. Великие бренды поддерживаются изнутри:

### роль менеджеров

<sup>1</sup> *Michael T. Ewing et al*. Employment Branding in the Knowledge Economy // International Journal of Advertising 21,2002; *M. C Ghly, M. Wolfenbarger*. Advertising's Internal Audience // Journal of Marketing 62,1998, January, p. 69-88.

<sup>2</sup> *Ind*. Living the Brand.

<sup>3</sup> *RoddZolkos*. Kemper Brand Image Stresses Core Values // Business Insurance 35, 2001, July 16, p. 34.

<sup>4</sup> Kemper Insurance Company, Kemper Annual Report, 2001, p. 33.

<sup>5</sup> *James Heskett*. Lessons in the Service Sector // Harvard Business Review, 1987, March/April p. 118-126.

<sup>6</sup> Hallmark Entertainment Network Launches Redesigned Brand Strategy // Business Wire, 2000, August 21.

<sup>7</sup> По результатам исследований, проводимых сотрудниками весьма уважаемого университета Окленда, ASB Bank в течение пяти лет подряд признавался лучшим среди крупных банков Новой Зеландии по степени удовлетворенности клиентов. Кроме того, на протяжении трех лет он являлся лучшим коммерческим банком по итогам опросов банковских клиентов, проводимых сотрудниками университета.

## Глава 11. Продажи в мире брендов:

### увязывание предложения бренда с

### коммерческими предложениями

<sup>1</sup> Основные положения маркетинга отношений были разъяснены в книге: *H. Hakansson, C. Ostberg*. Industrial Marketing: An Organisational Problem. Industrial Marketing Management 1975, p. 113-123. Эта идея, распространенная на сферу услуг, была развита в книге: *L. L Berry*. Relationship Marketing in Emerging Perspectives on Service Marketing. Chicago: American Marketing Association, 1983, p. 25-28, и затем использована в сфере продаж, см. статью: *R. Oliver Christy, J. Penn*. Relationship Marketing in Consumer Markets // Journal of Marketing Management 12,1996, p. 15-187.

<sup>2</sup> *J. N. Sheth, A. Parvatiyan*. The Evolution of Relationship Marketing // International Business Review 4,1995, p. 397-418.

<sup>3</sup> В присущей ему педантичной и прямолинейной манере Питер Друкер выразил это следующим образом: «Маркетинг... рассматривается с точки зрения его конечного результата, то есть с точки зрения клиента. Чувством ответственности за маркетинг должны проникнуться сотрудники всех подразделений предприятия». *Peter F. Drucker*. People and Performance. New York: Harper & Row, 1977.

<sup>4</sup> Эту идею высказывали многие лидеры бизнеса, такие как Эндрю С. Гроув (генеральный директор Intel Corporation). *Andrew S. Grove*. One-on-One with Andy Grove. New York: G. P. Putnam's Sons, 1987.

<sup>5</sup> *Adrian Payne, Martin Christopher, D. Ballantyre*. Relationship Marketing for Competitive Advantage: Winning and Keeping Customers. Oxford: Butterworth-Heinemann, Ltd., 1991.

<sup>6</sup> *Peter Jordan*. The High Tech Way to Hold the Anchovies // VarBusiness, 1996, January 1.

## Библиография

- <sup>7</sup> Panayiotis Kyzirdis et al. Sales Management: Re-engineering the Sales Force for Relationship Marketing. Symposium, European Society for Opinion and Marketing Research, Amsterdam, 1996.
- <sup>8</sup> Эксперт по брендам Даниел Финкелман сообщает, что только 20% ощущения удовлетворенности в отрасли промышленной бумаги приходится на процесс продажи, в то время как на сервис — 52%; в автомобильной промышленности 16,8% удовлетворенности — на продажи и 33,6% — на сервис; в телекоммуникационной отрасли менее 20% удовлетворенности приходится на процесс покупки, тогда как на обслуживание приходится 40%. *Daniel P. Finkelman. Crossing the Zone of Indifference// Marketing Management 2, 1993, p. 22-31.*
- <sup>9</sup> Питер Джордан упоминает этот момент в нескольких своих статьях. Например, см.: *Peter Jordan. How to Make the Computer Telephony Sales // VarBusiness, 1996, January 1.*
- <sup>10</sup> Panayiotis Kyzirdis et al. Sales Management: Re-engineering the Sales Force for Relationship Marketing. Symposium, European Society for Opinion and Marketing Research, Amsterdam, 1996.
- <sup>11</sup> Fast Company, 1988, September, p. 54.

### Глава 12. Бизнес-инструменты. Комплекс упражнений: «быть в бренде»

- <sup>1</sup> Pete Wakeman, <http://www.greatharvest.com>.
- <sup>2</sup> J. I. Rodale. The Synonym Finder. New York: Warner Books, 1978.
- <sup>3</sup> Zaltman. How Customers Think, p. 32.
- <sup>4</sup> Залтман приводит конкретный пример этого подхода: «В компании, занимающейся разработкой программного обеспечения, учили служащих-консультантов использовать жестикуляцию и метафоры во время беседы с клиентами („Давайте одолеем эту проблему“, „Давайте придадим вам ускорение“ и „Это устаревшая система“). Кроме того, на упаковках и в инструкциях по пользованию против телефонного номера, по которому можно получить консультацию, напечатано изображение молнии. Этот символ силы оказывает успокаивающее воздействие на покупателей и говорит им о том, что в случае необходимости они могут получить быструю и эффективную помощь». *Zaltman. How Customers Think, p. 95-96.*
- <sup>5</sup> Zaltman. How Customers Think, p. 174.
- <sup>6</sup> Grand Re-Brand // Sean Callahan B to B, 2000, April 24, p. 1.
- <sup>7</sup> B. Bachrach. How to Influence Human Behavior// Executive Excellence, 1995, 12, p. 12-13.

- Aaker David A., Joachimshaler Erich. Brand Leadership. New York: Free Press, 2000.*
- Asacker Tom. Sandbox Wisdom: Revolutionize Your Brand with the Genius of Childhood. Manchester, N. H.: Eastside Publishing, 2000. Bayler Michael, Stoughton David. Promiscuous Customers: Invisible Brands: Delivering Value in Digital Markets. Oxford, England: Capstone, 2002. Beckwith Harry. Selling the Invisible: A Field Guide to Modern Marketing. New York: Warner Books, 1997. Bedbury Scott, Fenichell Stephen. A New Brand World, 8 Principles for Achieving Brand Leadership in the 21st Century. New York: Viking, 2002. Clancy Kevin J., Krieg Peter C Counter-Intuitive Marketing: Achieve Great Results Using Uncommon Sense. New York: Free Press, 2000. D'Alessandro David F, Owens Michele. Brand Warfare: 10 Rules for Building the Killer Brand. New York: McGraw Hill, 2001. Davis Scott M. Brand Asset Management: Driving Profitable Growth through Your Brands. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. Davis Scott M., Dunn Michael. Building the Brand-Driven Business, Operationalize Your Brand to Drive Profitable Growth. New York: John Wiley, 2002. DeChernatony Leslie. From Brand Vision to Brand Evaluation. London: Butterworth-Heinemann, 2001. DeChernatony Leslie, McDonald Malcolm. Creating Powerful Brands, 3rd ed. London: Butterworth-Heinemann, 2003.*

*Dru Jean-Marie*. Beyond Disruption: Changing the Rules in the Marketplace. New York: John Wiley, An Adweek Book, 2002.

*Dunmore Michael*. Inside-Out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy. London: Kogan Page, 2002.

*Gilmore Fiona*. Warriors on the High Wire: The Balancing Act of Brand Leadership in the 21st Century. London: Profile Books, 2003.

*Gobe Marc*. Citizen Brand: 10 Commandments for Transforming Brands in a Consumer Democracy. New York: Allworth Press, 2002

*Gobe Marc*. Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People. New York: Allworth Press, 2001.

Harvard Business Review on Brand Management. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 1999.

*Ind Nicholas*, ed. Beyond Branding. London: Kogan Page, 2003.

*Ind Nicholas*. Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization into a Brand Champion. London: Kogan Page, 2001.

*Kapferer Jean-Noel*. (Re)inventing the Brand: Can Top Brands Survive the New Market Realities? London: Kogan Page, 2001.

*Капкан Роберт С, Нортон Дейвид П.* Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей/ Пер. с англ.— М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004.

*Kawasaki Guy*. Selling the Dream: How to Promote Your Product, Company, or Ideas — and Make a Difference — Using Everyday Evangelism. New York: Harper Business, 1991.

*Knapp Duane E*. The Brand Mindset. New York: McGraw Hill, 2000.

*Koehn Nancy F*. Brand New: How Entrepreneurs Earned Consumers' Trust from Wedgwood to Dell. Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 2001.

*LePla F. Joseph, Davis Susan V., Parker Lynn M*. Brand Driven: The Route to Integrated Branding through Great Leadership. London: Kogan Page, 2003.

*LePla F. Joseph, Parker Lynn M*. Integrated Branding: Becoming Brand-Driven through Companywide Action. London: Quorum Books, 1995.

*Milligan Andy, Smith Shaun*, eds. Uncommon Practice: People Who Deliver a Great Brand Experience. London: Pearson Education Limited, 2002.

*Perry Alycia, Wisnom David*. Before the Brand: Creating the Unique DNA of an Enduring Brand Identity. London: McGraw-Hill 2003.

*Pine B. Joseph, Gilmore James H*. The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

*Pringle Hamish, Gordon William*. Brand Manners: How to Create the Self-Organisation to Live the Brand. West Sussex, England: John Wiley, 1998.

*Ries Al, Ries Laura*. The 11 Immutable Laws of Internet Branding. New York: Harper Business, 2000. *Ries Al, Trout Jack*. Positioning the Battle for Your Mind: How to Be Seen and Heard in the Overcrowded Marketplace. New York: McGraw Hill 1986. *Ries Al, Trout Jack*. The 22 Immutable Laws of Marketing: Violate Them at Your Own Risk. New York: Harper Business, 1994. *Rust Roland T., Zeithaml Valerie A., Lemon Katherine N*. Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy. New York: Free Press, 2000. *Schmitt Bernd H*. Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2003. *Smith Shaun, Wheeler Joe*. Managing the Customer Experience: Turning Customers into Advocates. London: Prentice Hall 2002. *Temporal Paul*. Branding in Asia: The Creation, Development and Management of Asian Brands for the Global Market. Singapore: John Wiley, 2002. *Underhill Paco*. Why We Buy: The Science of Shopping. New York: Simon & Schuster, 1999. *Upshaw Lynn B*. Building Brand Identity: A Strategy for Success in a Hostile Marketplace. New York: John Wiley, 1995.

*Wilson Jerry R*. Word-of-Mouth Marketing. New York: John Wiley, 1994. *Zyman Sergio*. The End of Marketing as We Know It. New York: Harper Business, 1999.

Издательство «Олимп-Бизнес»

119071, Москва, ул. Орджоникидзе, д. 13/2, 15-й этаж  
Тел./факс: (495) 411-90-14 (многоканальный), 958-47-08,  
795-39-96

Интернет-магазин: <http://www.olbuss.ru>  
e-mail: [sales@olbuss.ru](mailto:sales@olbuss.ru)

Наши книги можно приобрести  
в издательстве «Олимп—Бизнес»,  
центральных и специализированных книжных магазинах  
г. Москвы

По всем вопросам оптовой и розничной торговли  
нашей продукцией обращайтесь в  
отдел распространения издательства

*Джанелл Барлоу, Пол Стюарт*  
Сервис, ориентированный на бренд.  
Новое конкурентное преимущество

Редактор *Е. Чуракова*  
Корректор *Н. Шерстенникова*  
Компьютерная верстка *С. Родионова*  
Художник *В. Кориунов*

Сдано в набор 16.08.2005. Подписано в печать 10.10.2006.  
Формат 60х90Мб. Бумага офсетная № 1.  
Гарнитура «Times». Печать офсетная.  
Печ. л. 15,4. Уч.-изд. л. 18,0. Заказ № 2634

Издательство «Олимп-Бизнес». 119071,  
Москва, ул. Орджоникидзе, д. 13/2, 15-й этаж.

ОАО «Типография «Новости».  
105005, Москва, ул. Ф. Энгельса, 46