

## **КОРПОРАТИВНЫЙ БРЕНДИНГ КАК СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ**

*Работа представлена кафедрой общественных связей и рекламы*

*Санкт-Петербургского государственного университета.*

*Научный руководитель - доктор филологических наук, профессор А. Д. Кривоноев*

**Статья представляет собой обзор теоретических исследований в области эффективности корпоративного брендинга и влияния его на деятельность организации. В работе рассматриваются проблемы внутреннего брендинга и коммуникаций, включая стратегию внутрикорпоративных коммуникаций. Статья может представлять интерес для специалистов как по брендингу, так и по коммуникациям.**

**The article presents a comprehensive review of theoretical researches on the effectiveness of corporate branding and its impact on an organization's success. The author examines the problem areas of internal branding and communication including intracorporate communication strategy. The article may be of interest for specialists both in corporate branding and communications in organizations of all types.**

В зарубежной теории современных внутрикорпоративных коммуникаций существует несколько доминирующих концепций, которые могут быть дифференцированы по названию и по форме, однако в сущностных аспектах во многом созвучны друг другу. Среди них выделяют брендинг работодателя, интегрированный брендинг, холистический брендинг или внутренний брендинг. Все вышеназванные концепции связаны как с потребностью сотрудников участвовать в создании бренда, так и со стремлением руководства поддерживать имидж компании в глазах ее партнеров и потенциальных сотрудников. В то же время в литературе признается, что брендинг - будь то корпоративный либо иной - может быть в значительной степени ориентирован на группы внешней аудитории, однако фактически обладает важными возможностями для внутреннего применения<sup>1</sup>. Внутрикорпоративные коммуникации переводят его суть в стратегическую концепцию, которая направлена на синхронизацию внешней коммуникационной стратегии компании с ее внутренними ценностями и практикой поведения. Это включает в себя продвижение основного корпоративного бренда среди персонала таким образом, чтобы заставить сотрудников понять взаимосвязь между тем, что бренд обещает, и реализацией данных обещаний. Тости и Штоц косвенно ссылаются на «сообщества практики» Алдрича<sup>2</sup> при описании интеграции технологии маркетинга и производительности, которую они определяют в качестве «базового знания о системных, ориентированных на результат принципов и методов для улучшения производительности индивидов, групп и организаций»<sup>3</sup>. В то время как управление производительностью имеет главной целью побудить людей работать на организацию более эффективно в направлениях, заданных самой организацией, внутрикорпоративные коммуникации направлены на пробуждение желания у сотрудников работать ради того, что ценят потребители в данной организации. Внутрикорпоративные коммуникации ведут за-

тем к стратегии, по сути являющейся постоянным управлением изменениями на внутреннем уровне, где под изменениями подразумевается прежде всего динамика отношения и ожиданий сотрудников организации.

Деловой мир с энтузиазмом стремится воплотить в жизнь сию новую парадигму. Томсон<sup>4</sup> и его соавторы утверждают: организации все явственнее осознают тот факт, что сотрудники нуждаются в комплексном понимании главных ценностей их компаний и интернализации их в той степени, в которой они будут испытывать приверженность и лояльность для исповедания данных ценностей. Существенный подъем на современном этапе внутрикорпоративные коммуникации претерпевают особенно в отраслях инфраструктуры. Природа услуг приводит к тесной, практически интимной взаимосвязи между поставщиком услуг и их потребителем: «Впечатления людей от брендов в большей степени подвержены влиянию со стороны персонала, с которым эти люди непосредственно взаимодействуют»<sup>5</sup>.

Необходимо обратить внимание на нематериальную природу бренда<sup>6</sup>. Так, потребители испытывают трудности при оценке конкурирующих брендов и скорее будут полагаться на собственный опыт и доверие, обусловленные стремлением удовлетворить свои потребности<sup>7</sup>. Предполагается, что сотрудники предприятий отрасли инфраструктуры исполняют обещание бренда своим поведением, чтобы гарантировать целостность явных и подразумеваемых сообщений бренда<sup>8</sup>. Чтобы это осуществить, они должны быть адекватным образом проинформированы и получать своевременную поддержку. В этой связи внутрикорпоративные коммуникации имеют целью четко сконструировать для сотрудников модель поведения, подразумеваемого обещанием бренда<sup>9</sup>. Бренд должен быть операционализирован согласно целям и ролям, к которым каждое корпоративное подразделение может адаптироваться. Кроме того, компании необходимо объявить и применять дополнительное обучение или

любые средства поощрения, которые окажутся необходимыми для стимулирования, поддержки и вознаграждения требуемого поведения. При этом часто может существовать элемент надзора над брендом, и отдел управления персоналом будет связывать свои сообщения с брендингом и внутрикорпоративными коммуникациями.

Более того, некоторые авторы даже пропагандируют использование сотрудников в качестве «слов бренда»<sup>10</sup>. Согласно их позиции, удостоверение в том, что сотрудники понимают и способствуют развитию бренда, не является существенным; они настаивают на том, что сотрудники должны активно продвигать и демонстрировать ключевые элементы данного бренда. Когда сотрудники получают информацию о бренде после того, как бренд уже определен и позиционирован, они будут являться лишь пассивной аудиторией. Та же когорта теоретиков предлагает более реактивный подход и призывает компании применять ту же самую логику и допущения по отношению к персоналу, как и по отношению к потребителям. Использование маркетинга и рекламы не имело бы успеха при реализации любого продукта или идеи, которые игнорировали бы поведение потребителя и имели бы незначительное кажущееся сродство или спрос среди них. Вопреки тому что реклама и публич-рейтинги могут оказывать влияние на отношения и поведение спустя некоторое время, вероятность того, что тактика маркетинга или стимулирования может создать бренд в вакууме или вопреки перцептивным барьерам, ничтожна мала. В данном понимании разрыв между внешним маркетинговым сообщением и реальностью внутри компании оказывается губительным. Компании могут сэкономить значительное количество времени и усилий путем исследования взаимозаменяемости собственных сотрудников, а также корпоративного бренда. С другой стороны, ни один бренд не может быть разработан единственно на основе внутрикорпоративных ценностей и стремлений. Также необходимо учитывать

тот факт, что в некоторых случаях низкий уровень осведомленности о бренде и системе внутренних коммуникаций или недетерминированный характер бренда (в соответствии с концепцией стратегической неопределенности Эйзенберга) могут фактически являться преимуществом, дающим большую свободу действий для регулирования.

Согласно Бауму<sup>11</sup>, внушение элементов видения бренда (ценностей и целей) провоцирует более высокую приверженность сотрудников. Компании, которые стремятся, чтобы сотрудники играли роль действительных слов компании, должны не просто информировать своих сотрудников, ожидая в ответ подлинный энтузиазм и приверженность: «Единственным способом реально мотивировать сотрудников жить в соответствии с брендом является обеспечение их участия в его создании; того, что он отчасти принадлежит им»<sup>12</sup>. Более того, Беннис и Нанус утверждают: организации для достижения успеха необходимо добиться, чтобы видение бренда «произрастало из потребностей всей организации в целом» и утверждалось всеми наиболее важными участниками<sup>13</sup>. Ключевая идея здесь состоит в том, чтобы стимулировать приверженность посредством действия в мотивационной модели, которая должным образом описана в литературе по социальной психологии. Согласно Кантеру, приверженность представляет собой процесс, через который интересы индивида присоединяются к выработке социально организованных моделей поведения<sup>14</sup>. Приверженность может зарождаться на высшем корпоративном уровне, отражая убеждения лидеров в их видении корпоративного бренда и его главной цели. Руководители должны осознавать, поддерживать и активно демонстрировать приверженность целям внутрикорпоративного коммуникационного процесса. Однако процесс обеспечения поведения сотрудников, отражающего ценности конкретного корпоративного бренда, последовательно требует того, что Вейк вкладывает в понятие «осмысление». Со-

гласно его мнению, «осмыслению» соответствует следующая дефиниция: «конструирование значения, взаимодействие с целью достижения взаимопонимания»<sup>15</sup>. Опираясь на исследования транзакционной памяти, Балластер и Де Шернатони утверждают, что последовательное поведение, направленное на поддержку бренда, становится возможным, только когда сотрудники обладают коллективной ментальной моделью. Посредством диалога существующие комплексы знаний, относящиеся к брендовому обещанию, становятся со временем более совершенными.

Коммуникация приводит к интернализации ценностей бренда и содействию приверженности сотрудников модели поведения, поддерживающей данный бренд.

По наиболее экстремальному сценарию приверженность бренду у сотрудников может обнаруживать характеристики, которые некоторые исследователи называют «организационным гражданским поведением»<sup>16</sup>. Те же исследователи определяют «организационное гражданское поведение» в качестве содействия со стороны сотрудников, которое не входит в их должностные инструкции. Данная концепция транслирует модель корпоративного гражданского поведения, которая возлагает на корпорацию ответственность за социальный аспект их деятельности, т. е. общественные блага, на организационном микроуровне.

Вопреки достаточно большому объему литературы существует всего лишь несколько академических рекомендаций относительно того, как наиболее успешно выстраивать систему внутрикорпоративных коммуникаций. Де Шернатони представляет модель, выявляющую основных субъектов и средства. Томсон также предлагает широкий перечень коммуникационных каналов и мероприятий по стимулированию внутрифирменного коммуникационного процесса. Тости и Штотц, однако, ставят под сомнение эффективность ряда коммуникационных событий, характеризующиеся односторонней направленностью, такие как собрания персонала, служебные

записки или информационные бюллетени. В свою очередь они отстаивают точку зрения о том, что развитие внутрикорпоративных коммуникаций требует тщательного планирования и координирования на всех организационных уровнях. При этом важно, чтобы все сообщения в процессе реализации и в дальнейшем были направлены в точки соприкосновения с сотрудниками.

Выражаясь другими словами, внутрикорпоративные коммуникации сами по себе также могут изучаться в двух аспектах: внутреннего (анализ) и внешнего (проявление). Более емкие модели Тости и Штотца и Де Шернатони выделяют четыре доминирующих процессных фактора для успешных внутрикорпоративных коммуникаций:

1) характер коммуникаций: измерение ключевых ценностных индикаторов; выяснение восприятия внутренних коммуникаций;

2) синхронизация: синхронизация процессов управления, культурных и технологических процессов со специфическими ценностями бизнес-деятельности и практики транслирования данных ценностей на персонал - структурные полномочия сотрудников по осуществлению коммуникаций;

3) обучение и дифференциация: обучение и дифференциация сотрудников во внутрикорпоративной деятельности путем управления персоналом с использованием набора средств внутрикорпоративных коммуникаций;

4) оценка: измерение эффективности внутрикорпоративных коммуникаций - использование различных методик оценки эффективности деятельности.

На основе данного подхода может быть выработан детализированный план, состоящий из шести стадий стратегии внутрикорпоративных коммуникаций:

*Фаза 1.* Проводится критический обзор видения бренда: каковы базисные ценности, которые отстаивает данный бренд? какова цель данного бренда? какие направления будущего развития должны быть заданы в системе внутрикорпоративных коммуникаций?<sup>17</sup> Далее данный бренд анализируется во внутрикорпоративном аспекте.

Главными задачами анализа являются следующие: уточнить ценность бренда для потребителей; утвердить характер данного бренда, который оптимальным образом позволит пропагандировать внутрикорпоративные ценности: преобразовать характер бренда в ценности и практику поведения как для лидеров компании, так и для рядовых ее сотрудников.

Наконец, данная фаза подразумевает исследование текущих практик (включая управление персоналом) для определения их взаимозаменяемости по отношению к брендовому обещанию. Данная оценка позволяет определить «точку разрыва» в стратегическом процессе, представляющую собой расхождение между ценностями бренда и жизненными реалиями.

*Фаза 2.* Представители среднего звена управления должны быть проинструктированы таким образом, чтобы понимать, поддерживать и активно демонстрировать приверженность процессу внутрикорпоративных коммуникаций. Баум отмечает, что видение руководства расценивается как оказывающее наиболее сильное влияние на последующую деятельность и отношение подчиненных. Вовлеченность в процесс на ранней стадии средних менеджеров и супервайзеров имеет определяющее значение для стратегии внутрикорпоративных коммуникаций<sup>18</sup>. Тости и Штоц применительно к данной проблеме предлагают в качестве варианта проведение координационных совещаний для обсуждения результатов анализа, развития лояльности и чувства принадлежности к характеру, ценностям и практике поведения и распределения ответственности за действия.

*Фаза 3.* Среднее руководящее звено подключается к данному процессу и изучает результаты предшествующих фаз. Менеджеры среднего звена представляют собой центральную группу, поскольку они осуществляют повседневное руководство коммуникационным процессом. Данная фаза включает в себя три первостепенных направления деятельности: подготовка предварительной рабочей группы, участие в де-

ятельности рабочей группы, последовательная реализация плановых мероприятий и осуществление обратной связи. Итогом данной деятельности должно явиться то, что каждый ее участник предлагает свой вариант «брендового плана» для его/ее сферы ответственности.

*Фаза 4.* Следующим шагом является вовлечение остальных сотрудников в процесс внутрикорпоративных коммуникаций. Персоналу предоставляется возможность опытным путем изучить данный бренд.

*Фаза 5.* Проведение мероприятий по тактическому планированию, которые направлены на контакт между менеджерами среднего звена и супервайзерами, все участники этого процесса изучают взаимосвязь между внутрикорпоративными коммуникациями и внешней маркетинговой стратегией, а также объем, в котором взаимодействие между группами поддерживает или препятствует осуществлению брендового обещания.

*Фаза 6.* Разработка локальных «брендовых планов»: супервайзеры в сотрудничестве со своими подчиненными разрабатывают специальные способы поддержки проекта бренда на соответствующем уровне и соотношения данным усилий с удовлетворением потребностей бизнеса. Таким образом, данная фаза преобразует стадии анализа и изучения процесса реализации в непосредственную деятельность персонала. В результате у сотрудников формируется четкое понимание того, ради чего существует корпоративный бренд и как они должны себя вести, чтобы поддержать его.

В заключение необходимо сказать, что на современном этапе все большее число руководителей и специалистов по внутрикорпоративным коммуникациям начинает понимать необходимость более пристального внимания к внутренним компонентам брендинга, воплощения теоретических концепций в конкретные брендовые решения и использования возможностей собственных брендов для мотивации своих сотрудников. Однако на практике осведомленность о данной необходимости далеко не всегда означает следование описанной логике.

## ПРИМЕЧАНИЯ

- <sup>1</sup> *Gelacle G. A., Ivery M.* The impact of human resources management and work climate on organizational performance // *Personnel Psychology*. 2003. N 56 (2). P. 383-395.
- <sup>2</sup> *Aldrich H.* Organizations evolving. New York: Sage Publications, 1999. P. 21.
- <sup>3</sup> *Tosti D. T., Stotz R. D.* Brand: building your brand from the inside out // *Marketing Management*. 2001. N 10. P. 30.
- <sup>4</sup> *Thomson K., De Chernatony L., Arganbright L., Khan, S.* The buy-in benchmark: How staff understanding and commitment impact brand and business performance // *Journal of Marketing Management*. 1999. N 8 (15). P. 819-835.
- <sup>5</sup> *De Chernatony L., Drury S., Segal-Horn S.* Building a services brand: stages, people and orientations // *The Service Industries Journal*. 2003. N 23 (3). P. 5.
- " *Berry L. L.* Cultivating service brand equity // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2000. N 28(1). P. 128.
- <sup>7</sup> *De Chernatony L., Dall'Olmo Riley F.* The service brand as relationships builder // *British Journal of Management*. 2000. N 11 (June). P. 137-150.
- <sup>8</sup> *Berry L. L.* Op. cit. P. 135.
- <sup>9</sup> *Tosti D. T., Stotz R. D.* Brand: building your brand from the inside out // *Marketing Management*. 2001. N 10. P. 33.
- <sup>111</sup> *De Chernatony L., Segal-Horn S.* Building on services. Characteristics to develop successful services brands // *Journal of Marketing Management*. 2001. N 17. P. 656-658.
- " *Baum J. R., Locke E., Kirkpatrick S.* A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms // *Journal of Applied Psychology*. 1998. N 83. P. 43-54.
- <sup>12</sup> *Tosti D. T., Stotz R. D.* Op. cit. P. 32.
- <sup>13</sup> *Bennis W. G., Nanus B.* Leaders: the strategies for taking charge. New York: Harper Row, 1985. P. 109.
- <sup>14</sup> *Kanter R. M.* Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities // *American Sociological Review*. 1968. N 33. P. 511-515.
- <sup>15</sup> *Weick K. E.* Making sense of the organization. Oxford, MA: Blackwell Business, 2001. P. 6.
- <sup>16</sup> *Morrison E. W.* Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employees' perspective // *Academy of Management Journal*. 1994. N 37 (6); *Organ D. W.* The motivational basis of organizational citizenship behavior. In: *B. M. Staw L. L. Cummings* (Eds.). *Research in Organizational Behavior*. Vol. 12. Greenwich, CT: JAI Press, 1990.
- <sup>17</sup> *De Chernatony L.* A model for strategically building brands // *Journal of Brand Management*. 2001. N 9(1). P. 41.
- <sup>18</sup> *Baum J. R., Locke E., Kirkpatrick S.* Op. cit. P. 52.