**Сотрудник и его брэнд**

Федор Богдановский

Задача брэндинга состоит далеко не только в том, чтобы передать окружающему миру, что продукт обладает высоким качеством и привлекательностью, но и в том, чтобы создать некий имидж, идею продукта.

Сложно представить, что потребитель поверит любым заманчивым обещаниям брэнда, если в эти обещания не верит сама компания, его создавшая. Отсюда рождается понятие внутреннего брэндинга: компании стремятся не просто создать и поддерживать свой брэнд, но и занимаются его продвижением среди собственных сотрудников. В идеале брэнд должен служить связующим материалом для всех аспектов деятельности компании, быть ее символом. Он объединяет все усилия воедино и формирует лояльность как клиентов компании, так и ее работников.

"Основной посыл здесь состоит в том, что работник – это тоже целевая аудитория, - говорит руководитель управления общественных связей РосЕвроБанка Михаил Тонков . - Работа с брэндом для этой аудитории очень похожа на то, что делается для клиентов, подчиняется одним и тем же законам. Однако если в одном случае брэнд ищет известности и провоцирует желание купить продукт, то в другом случае брэнд становится дополнительным элементом мотивации работника. “Стоимость” рабочего места повышается при наличии сильного брэнда, поэтому сотрудник может быть менее требователен к материальной составляющей компенсации. Еще одна цель – повышение лояльности людей к своей организации".

**Когда появляется брэндинг.**

Внутренний брэндинг тесно связан с понятиями регламентированной корпоративной культуры и миссии компании. Потребность в них возникает тогда, когда компания переходит из стадии начального развития в стадию технологической стабилизации. Если на первом этапе жизни организации идеологическим двигателем бизнеса являются его создатели – они же владельцы и руководители, – то на следующем этапе "отцы-основатели" уже не способны оказывать непосредственное воздействие на всех сотрудников. Личной харизмы одного или нескольких человек становится недостаточно для того, чтобы каждый работник осознавал уникальность компании и ее устремлений. Поэтому возникает необходимость в сформулированной миссии, внутренней философии и корпоративной культуре.

"Брэндинг внутри организации появляется после того, как компания проходит этап "семейного бизнеса", - считает Евгений Белобородов, директор по маркетингу группы "АльфаСтрахование". - Когда все завязано на личные отношения, люди хорошо знают друг друга, доверяют друг другу и несут взаимные обязательства, рановато говорить о каком-то брэндинге. Но когда компания вырастает, у людей появляются различные мотивации, зачастую, разнонаправленные. И здесь просто необходима общая идея".

Существуют и другие обстоятельства, при которых компании следует всерьез озаботиться созданием программы внутреннего брэндинга. Екатерина Шапочка, руководитель отдела маркетинга и корпоративных коммуникаций PricewaterhouseCoopers , отмечает, что "усилия по внутреннему продвижению брэнда особенно необходимы в компаниях, где прямые продажи преобладают, поскольку в этом случае главными носителями ценностей брэнда являются люди". Действительно, сотрудники компании являются не менее важными носителями идей брэнда, чем реклама. Именно в общении с сотрудниками компании клиенты и получают непосредственное впечатление от брэнда. "Через внутренний брэндинг можно способствовать правильному позиционированию брэнда на рынке и добиться существенной дифференциации от конкурентов, - говорит Екатерина Шапочка. - За счет этого можно повысить продажи, а также укрепить взаимоотношения с клиентами. Также можно добиться большей мотивации сотрудников и снизить текучесть кадров".

Программы внутреннего брэндинга необходимы и во время перемен: слияний, ребрэндинга, подготовки к активной экспансии. По мнению Ильи Гамова, директора по маркетингу компании "Дарья", такие программы "наиболее актуальны в тех случаях, когда компания питает амбиции стать лидером на рынке, либо же конкурентная ситуация в отрасли такова, что существуют два или более примерно равных сильных брэнда. Компания должна внушить, в первую очередь, своим сотрудникам, что ее брэнд гораздо сильнее, чем у конкурента. И если это удастся, наступает второй этап: убедить в том же потребителей. Если сотрудники не будут верить в свой брэнд, бесполезно пытаться увлечь за собой людей вне компании".

**Как это работает.**

Лаура Шнайдер, консультант маркетинговой компании ZealSpin, называет три основных этапа продвижения брэнда в отношении сотрудников:

Необходимо соответствие между ценностями и обликом брэнда и корпоративной культурой в компании. Усилиями маркетингового и HR-департаментов компания добивается, чтобы декларируемые ей ценности отвечали тем ценностям, которые реально существуют внутри нее.

Необходимо "вести своих сотрудников за брэндом". Критерии, которые используются при подборе и продвижении сотрудников, должны отвечать ценностям брэнда. Компания – это группа единомышленников, работающих на то, чтобы обещания их брэнда были выполнены в полном объеме.

Необходимо укреплять ценности и достоинства брэнда, многократно декларировать и объяснять их сотрудникам. Этот процесс должен быть непрерывным, пока брэнд и его ценности не станут определяющей стороной жизни компании.

Проиллюстрируем эти этапы на примерах из российской практики.

Пункт первый. В 2002 году компания PIOGLOBAL Asset Management проводила ребрэндинг (ранее она называлась "Пионер Первый") и столкнулась с серьезной проблемой – неприятием нового брэнда сотрудниками. "Может быть, не было открытого противодействия, говорит Ольга Исса, вице-президент компании по PR, - однако люди по-прежнему воспринимали компанию как “Пионер Первый”. Дело в том, что это была одна из старейших управляющих компаний, существовавшая 7 лет, и многие сотрудники работали – и работают – в ней с момента основания. Поэтому брэнд "Пионер" был для них очень родным и близким".

Внутренний брэндинг начался с того, что были разработан документ, описывающий ценности компании, которые должны быть важны для всех, кто в ней работает. Документ долго обсуждался на всех уровнях, от менеджмента до рабочих групп. Каждый сотрудник прочел его и высказал свои замечания. Основное значение уделялось объяснениям, что новый брэнд означает и какие преимущества он дает компании. Одновременно компания стала внедрять новую корпоративную символику и логотип.

Пункт второй. Екатерина Шапочка: "У нашей компании есть несколько основных ценностей - превосходное качество, командная работа и лидерство. Они отражены в Кодексе поведения, который каждый сотрудник получает при приеме на работу в PwC. Кроме того, эти ценности отражены в плане персонального развития, и каждый год на аттестации сотрудник должен привести примеры того, как он воплощал в жизнь эти принципы. Также мы разработали подробные "инструкции" на предмет того, как можно доносить ценности брэнда до клиентов, демонстрировать при встречах, в документах и т.д".

Евгений Белобородов: "Поскольку мы позиционируем себя как самую удобную страховую компанию для клиента, персонал оценивается исходя из того, какую добавленную стоимость создал тот или иной человек или подразделение в плане улучшения качества обслуживания. Затем, одной из наших декларируемых ценностей является стремление к победе. Мы говорим сотрудникам, что делаем большие ставки в крупной игре и нам нужен главный приз. Мы поддерживаем друг друга, мы – одна команда, однако мы готовы принимать жесткие решения и увольнять ее членов, если они не разделяют наши ценности или делают недостаточно для их реализации".

Пункт третий. Михаил Тонков: "Поддержка брэнда внутри компании должна быть постоянной. Прежде всего, недостаточные усилия на “внутреннем фронте” могут загубить все старания на “переднем крае”, при взаимодействии с клиентом. Затем, внутренняя рекламная активность намного менее затратна, чем внешняя, и требует она в основном творческих ресурсов. Поэтому перманентный внутренний брэндинг не является чрезмерно накладным: траты здесь, как минимум, на два порядка ниже, чем при позиционировании брэнда среди клиентов".

Один из наиболее ярких примеров "перманентного" внутреннего брэндинга дают крупные западные компании, такие как Coca-Cola. Здесь предусмотрено множество мотивационных программ, связанных с лояльностью торговой марке. Один из бывших сотрудников Coca-Cola рассказывает, что несколько лет назад в компании существовали даже видеоролики, направленные на повышение боевого духа персонала. Скажем, очень смешной и качественный приключенческий мини-мультфильм про "Воина Coca-Cola" в стране Pepsi, где он крушит кулеры с продукцией конкурента и освобождает угнетенных людей. Элементов внутреннего брэндинга в компании множество, от наклеек на автомобилях сотрудников “Coca-Cola is number one because of me” до специальных собраний и фильмов. Можно предположить, что бюджеты этих программ в масштабах корпорации составляют миллионы долларов. "Я – не самый поддающийся влиянию человек, - говорит мой собеседник, - но даже после ухода из Coca-Cola я не мог пить Pepsi еще года четыре: возникал едва ли не физический барьер".

**Инструменты и проблемы.**

Существует множество различных инструментов, при помощи которых можно повысить чувство причастности сотрудников к брэнду компании и его успешному будущему. Главным мотивационным инструментом является сам брэнд: именно он должен воодушевлять людей к работе на себя и служить для компании символом и ориентиром.

Среди основных элементов внутреннего брэндинга следует отметить:

Разработка "идеологических" корпоративных документов – миссии и философии компании, кодекса корпоративных правил и стандартов.

Проведение специальных тренингов, общих собраний.

Создание интранет-портала, корпоративного СМИ, проведение различных специальных акций, конкурсов, корпоративных мероприятий, направленных на усиление значения брэнда для сотрудников.

Аттестация и вознаграждение сотрудников согласно исполнению ими задач, стоящих перед компанией и брэндом. Например, в PwC даже проводятся опросы для определения степени знания брэнда.

Внимание к атрибутике компании, так, в оформление офиса вносятся элементы корпоративного стиля, логотип, фирменные цвета.

Одна из основных проблем, которые призван решать внутренний брэндинг, – проблема отношения к брэнду внутри компании. "Хотелось бы, чтобы сотрудники были уверены: брэнд компании, в котором мы работаем, – это наша ценность, за ним великое будущее и так далее, - говорит Илья Гамов ("Дарья"). - Чаще всего такой настрой реализуется с помощью специальных программ обучения и тренингов. Тренинги могут быть направлены на повышение профессионализма работников, в то же время, они формируют правильное отношение к компании и ее брэнду. Особенно важно это по отношению к тем сотрудникам, кто непосредственно общается с клиентами или принимает ответственные решения. В любом случае, во главу угла ставятся прагматические соображения. Иногда неэффективно проводить масштабное обучение рядовых продавцов: например, в розничных магазинах текучка кадров чрезвычайно высока".

Другой важный инструмент внутреннего брэндинга – внутренний сайт компании. Михаил Тонков (РосЕвроБанк) говорит, что интранет живет по тем же законам, что и официальный внешний сайт: "для того чтобы привлечь внимание сотрудников к этому продукту, проводится рекламная кампания интранет-сайта, на нем организуются различные акции с победителями и наградами и так далее. Внутренний сайт является одним из наиболее эффективных носителей идеологии брэнда, поэтому мы уделяем ему особое внимание".

Каковы основные препятствия для проведения внутреннего брэндинга? Одной из основных сложностей Михаил Тонков называет быстрое расширение бизнеса и, как следствие, появление новых сотрудников, для адаптации которых необходимо потратить немало усилий. Другой важный момент: целевая аудитория внутренней рекламной кампании очень широка, в нее входят все сотрудники, от топ-менеджеров до менеджеров по работе с клиентами. Поэтому кампания получается сложной с точки зрения ее составляющих. "Например, инкассаторы могут не знать, что у нас есть внутренний сайт, - говорит Тонков, - зато у них есть единственный в Москве броневик, раскрашенный в фирменные цвета".

Если программа внутреннего брэндинга проводится впервые, основным препятствием для нее может стать недостаточный идеологический потенциал компании, считает Илья Гамов. "Если влияние харизмы основателей бизнеса ослабело, или же изначально она была не очень сильной, провести внутренний брэндинг чрезвычайно сложно. Создать несуществующую харизму невозможно при помощи тренингов и тому подобного. И приходится создавать миссию и ценности на “ровном месте”".

**Оправдывает ли цель средства.**

Развитие брэнда внутри компании способно принести для бизнеса существенную отдачу по самым разным направлениям. Большинство из них мы перечислили выше: это и рост конкурентоспособности за счет точного соответствия продукта "обещанию брэнда", и рост лояльности и мотивации сотрудников, и даже повышение управляемости бизнеса. "Можно добиться того, что существенно повысится скорость прохождения решений от принятия до воплощения в жизнь, - говорит Михаил Тонков. - Может показаться, что эта проблема не имеет никакого отношения к брэнду. Однако успех компании зависит от доверия и единства в ее корпоративной культуре, а также от понимания сотрудниками целей брэнда. На мой взгляд, все это напрямую зависит от успехов во внутреннем брэндинге".

Безусловно, для реализации такой программы необходимы время, деньги и квалификация. Однако, по общему мнению, эти затраты кратно ниже тех, которых требует позиционирование и реклама на рынке. В то же время, комплекс мероприятий, в той или иной мере связанных с корпоративным брэндингом, может обходиться крупнейшим российским компаниям в $100-200 тыс./год, считает Евгений Белобородов. Эти суммы возрастают в моменты перемен, например, когда сливаются две организации или происходит реорганизация иного рода. Объединение разнородных культур никогда не происходит без сучка, без задоринки, в этой ситуации внутрикорпоративный брэндинг и выработка идеологии являются приоритетным направлением. Все же, в стабильной обстановке, считает Екатерина Шапочка, "внутренний брэндинг не требует больших денежных затрат, но требует времени и усилий. Хорошо, если в крупной компании есть сотрудник, отвечающий за внутренние коммуникации, тогда вопрос ресурсов во многом решен".

Здесь следует заметить, что на структурном уровне задача внутреннего брэндинга в большинстве российских компаний не прописана. То есть, она не является формализованной функцией какого-либо подразделения: PR, HR или маркетинга. В то же время, среди моих собеседников доминирует мнение, что инициатором и основным локомотивом таких шагов должно быть руководство компании ("Нет ничего хуже, если продвижение брэнда внутри воспринимается сотрудниками как отдельная от стратегии рекламная кампания!" - восклицает в этой связи Екатерина Шапочка), а разработчиком и исполнителем – отдел маркетинга и PR в сотрудничестве с кадровым отделом. "Определять, кто должен заниматься внутренним брэндингом, все равно, что задаваться вопросом, кто должен воспитывать ребенка, - говорит Ольга Исса. - Я думаю, каждый в меру сил: и департамент маркетинга, и PR, и HR, и, безусловно, генеральное руководство. Более того, мне кажется, что любой руководитель отдела тоже должен заниматься такой работой. Нужно понимать, что если люди будут гордиться компанией, в которой они работают, общий успех будет гораздо более весомым, и работать всем будет легче и приятнее".