

УПРАВЛЕНИЕ СОЗДАНИЕМ И РАЗВИТИЕМ БРЕНДА ПРЕДПРИЯТИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТА

А.Р. Сьюльжин, аспирант кафедры экономики и управления производством МИУ

Управление в сфере брендинга представляет собой многоплановую и четко скоординированную систему, призванную эффективно реализовывать политику предприятия по созданию, продвижению, поддержке и усилению бренда путем решения комплекса целенаправленных стратегических и тактических задач в результате активного вовлечения в этот процесс управленческого персонала различного уровня [1, с. 243]. Процесс формирования и развития бренда предприятия иллюстрирует схема на рис. 1.

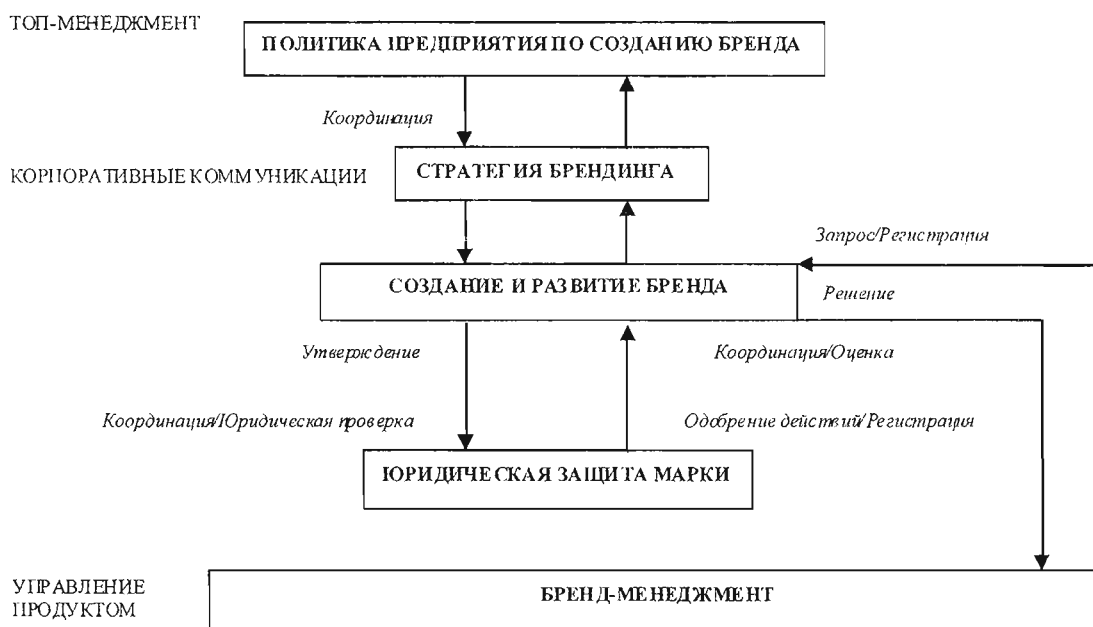


Рисунок 1 – Процесс формирования и развития бренда

Особое внимание при формировании бренда уделяется построению его архитектуры. Согласно Д. Аакеру, архитектура бренда организует и структурирует портфель компании путем определения роли каждого бренда, системы отношений

между брендами в рамках этого портфеля и между различными моделями «продукт-рынок» [2, с. 159]. Архитектура бренда фактически является портфельной стратегией, организованной и структурированной с точки зрения потребительского рынка и сочетания текущего и прогнозируемого восприятия потребителями портфеля предприятия в целом и каждого бренда в отдельности.

Оптимальная архитектура бренда, в последнее время все в большей степени учитывающая возрастающую роль корпоративной идентификации, позволяет:

- правильно определить роль каждого бренда, выделить его из общей системы, отграничить от конкурентов, гармонизировать его отношения с потребителями;
- эффективно распределить среди брендов бюджеты на маркетинг и маркетинговые коммуникации, превращая эти бюджеты из затратных статей в инструмент развития бизнеса в целом;
- добиться синергетического эффекта на различных уровнях управления путем оптимизации ролей брендов, реализации взаимодополняющих и поддерживающих маркетинговых программ, которые на разных этапах

развития брендов способствуют сокращению издержек и соответственно повышению прибыльности операций;

- более четко и понятно сформулировать концепцию бренда не только для потребителей, но и для сотрудников предприятия, включая бренд-менеджеров, а также деловых партнеров предприятия, что является одним из важнейших компонентов сильного бренда;
- увеличить интеллектуальный капитал предприятия, упрочить влияние брендов на ключевых рынках, снизить степень рисков при расширении брендов;
- иметь представление о перспективах развития бренда, определить его стратегическую цель, построить и совершенствовать бренд.

Системное представление и реализация архитектуры бренда укрепляет корпоративное поведение на предприятии и дает возможность избегать сепаратистских устремлений бренд-менеджеров, концентрирующих свои усилия на поддержании отдельных брендов, за которые они несут персональную ответственность [3, с. 174]. Архитектура бренда реализуется в процессе бренд-менеджмента, схема которого представлена на рис. 2.

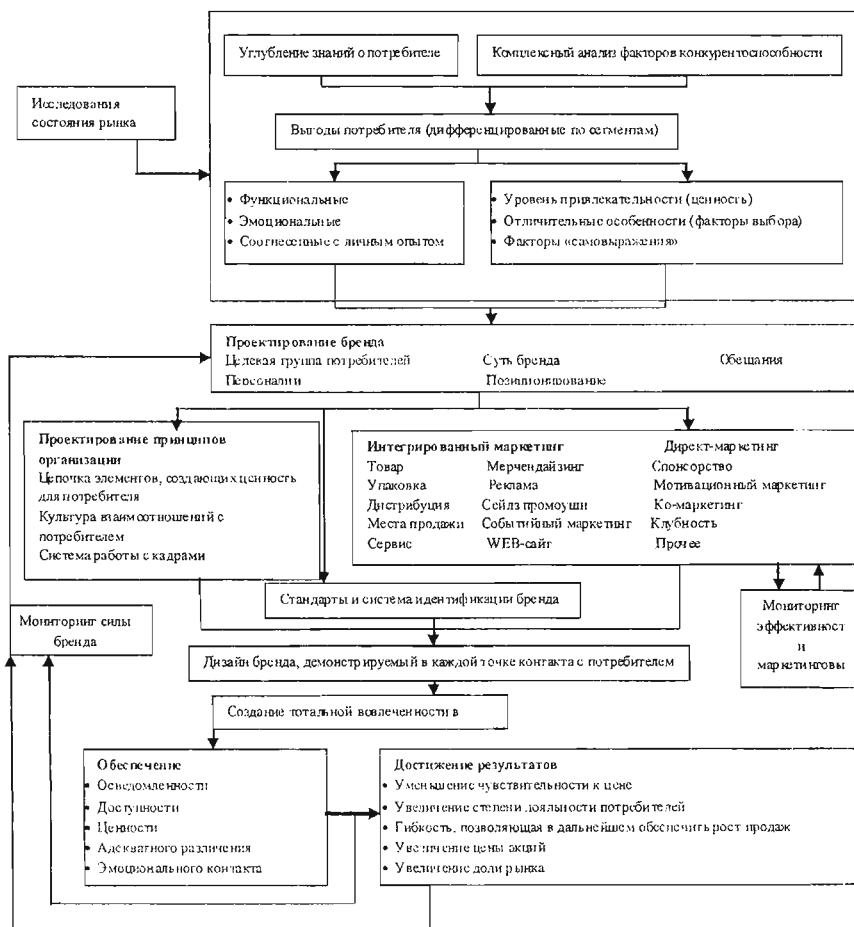


Рисунок 2 – Схема процесса бренд-менеджмента

Особенность белорусского бренд-менеджмента характеризуется низкой эффективностью и заключается в том, что управление брендами в подавляющем большинстве случаев полностью отдается на откуп бренд-менеджерам, которые привыкли применять традиционные формы и методы в работе и не имеют достаточных полномочий. Многие из них только изображают активность и основное внимание уделяют отчетности, которая отвлекает их руководство от системной работы над развитием бренда. В то же время реальное осуществление политики брендинга – основная функция управленцев высшего звена.

Одним из условий укрепления имиджа производителя и усиления его брендов должно быть вовлечение в процесс формирования и развития бренда всех подразделений и всех сотрудников предприятия. Только их совместными усилиями подтверждается на практике справедливость деклараций и обещаний, касающихся политики предприятия, его брендов, их социальной миссии, ценностей, которые они несут потребителям. Каждый из сотрудников предприятия, вовлеченный в процесс брендинга, должен пройти целевое внутривыпускное повышение квалификации, знать и понимать свои собственные возможности, быть стимулированным проявлять инициативу и давать предложения по улучшению процесса на введенном ему участке.

В связи с тем, что брендинг – сложный и растянутый во времени и пространстве процесс, уникальный в каждом конкретном случае, его составляющие не всегда одни и те же. В такой ситуации, характеризующейся наличием множества разноплановых факторов, *успешная деятельность по созданию и продвижению брендов предполагает целостность основополагающей стратегии и всего комплекса необходимых для ее осуществления тактических мероприятий.*

В условиях усложнения рыночной ситуации многие проблемы производителя не могут быть решены традиционными путями и методами работы с маркетинговыми коммуникациями. Требуется многовекторный и многодисциплинарный подход, включающий многие направления деятельности. Но так как этот подход таит в себе опасность распыления усилий и нарушения принципов унификации – единообразия, то возникает необходимость создания динамичной системы координации маркетинговых коммуникаций, которая включает в себя мероприятия по использованию опыта всех сотрудников предприятия.

Современный брендинг включает в себя элементы как внутреннего, так и реализуемого вне предприятий менеджмента, *что обеспечивает метаморфозу брендинга в бренд-билдинг* [4, с. 86]. Процесс создания организационной системы бренд-билдинга включает последовательное сочетание многих составляющих (см. рис. 3).

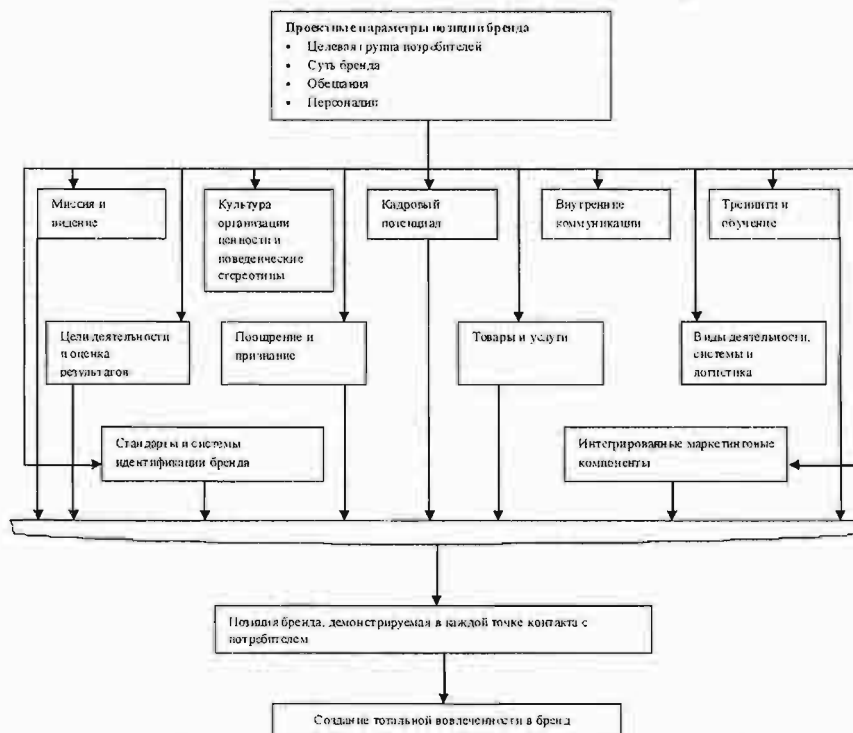


Рисунок 3 – Процесс создания организационной структуры бренд-билдинга

Практическая реализация системы бренд-билдинга предполагает использование современных принципов сетевого (сотового) управления, которое позволяет осуществить интеграцию многочисленных элементов, подпитывающих друг друга необходимой информацией, оперативно реагирующих на внутрифирменные и внешние факторы, влияющие на исполняемые ими функции [5, с. 181]. При такой организации образуются небольшие, неформальные, гибко сотрудничающие друг с другом мультидисциплинарные рабочие группы, концентрирующие в своем составе

наиболее оперативных, инициативных и знающих специалистов. В результате рабочие процессы и деятельность предприятия в целом оптимизируются и интенсифицируются, а ее «мозговые ресурсы» распределяются с учетом важности и специфики решаемых задач. При умелом руководстве такой структурой высшим управленческим персоналом обеспечивается лучшее представление бренда в рыночной среде, успешно реализуются цели, стандарты, подходы, стиль маркетинговых коммуникаций, повышается корпоративная культура (см. рис. 4).

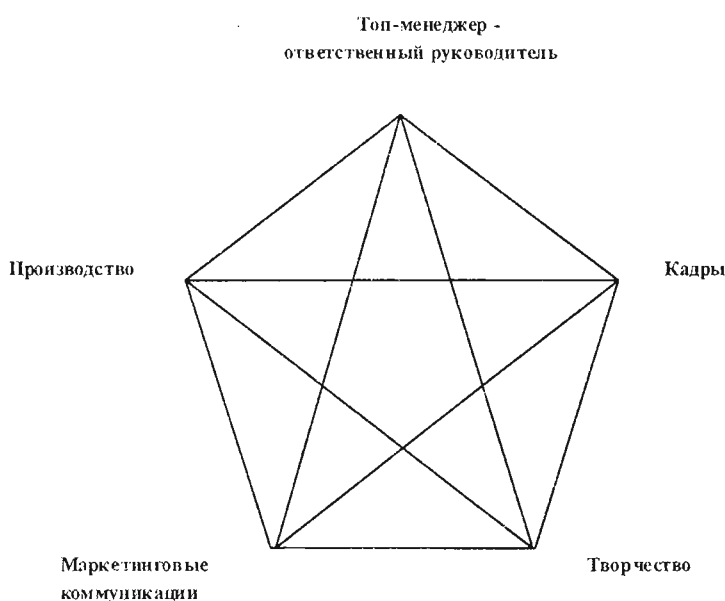


Рисунок 4 – Коммуникативная система реализации бренд-билдинга

Эффективный бренд-билдинг приоритетно нацелен прежде всего на достижение добавленной стоимости предприятия за счет бренда:

- создает устойчивый долгосрочный спрос на выпускаемую продукцию;
- придает брендам дополнительные ценности, привлекающие потребителей, клиентов, инвесторов, стремящихся к сотрудничеству с предприятием;
- создает и удерживает существенный уровень прибыли;
- создает устойчивую базу для расширения брендов благодаря улучшению и дифференциации продукции и сопутствующих услуг, открывает возможности выхода на новые рынки сбыта;
- защищает производителя от диктата посредников;
- трансформирует безликую бюрократическую организацию в предприятие, где специалистам интересно работать [6, с. 239].

В таких условиях от бренд-менеджера требуются не только эрудиция, знания и должное исполнение обязанностей, но и личный вклад в усиление бренда, инициатива, борьба с рутинной работой. Он должен регулярно проводить исследования, устанавливая, как и с какой периодичностью покупается брендированный товар, как работают используемые для его продвижения и поддержки маркетинговые коммуникации, способствовать увеличению количества повторных покупок. Бренд-менеджер обязан отслеживать в сравнении с конкурентами динамику ассоциаций, которые бренд формирует в потребительской среде, его позиции, восприятия персоналии, оценивая движение состояния бренда от прошлого к будущему.

При этом бренд-менеджера необходимо наделять возможностью осуществлять рационализацию процесса бренд-билдинга, но с обязательным представлением отчета руководителю о

результативности предпринятых шагов, где должны быть сформулированы конкретные предложения по рационализации собственной работы, работы товаропроводящих сетей и подразделений предприятия.

На предприятии не может быть сформулирована и впоследствии реализована долгосрочная стратегия работы с брендом, если не получены обоснованные, связанные с динамикой конъюнктуры рынка и потребительской среды ответы на следующие вопросы, характеризующие ситуацию, в которой бренд окажется в последующие 5–10 лет: какие ассоциации он будет создавать на разных этапах этого периода; среди каких товаров он будет испытывать конкуренцию; какой образ в сознании потребителей он будет формировать?

Д. Аакер сформулировал следующий круг проблем и связанных с ними вопросов, на которые приходится находить ответы тем, кто озабочен сохранением или увеличением силы бренда:

Прочность основополагающих элементов бренда. Какие из них являются базовыми для сохранения и увеличения его силы? Какие ассоциации фактически возникают в связи с выбранной для него позицией? Насколько важна осведомленность о ней в потребительской среде? В каких сегментах? Могут ли быть созданы препятствия для конкурентов при переманивании ими лояльных потребителей?

Адекватность принципов и особенностей усиления бренда. Как реально бренд меняет свою силу и по каким причинам? Какие факторы являются определяющими? Какую роль играют особенности наименования, каналов информирования, рекламы, выбранного персонала, упаковки, какая связь между ними? Какие практические решения необходимы, чтобы данные элементы усилили или изменили воздействие на потребительскую среду?

Эффективность системы долгосрочного управления. Как управлять брендом в течение длительного времени? Какие акции значимы с точки зрения долгосрочного воздействия на элементы, изменяющие силу воздействия бренда на потребительскую среду, в частности, создающие ассоциативные связи и повышенную предпочтительность? Каковы будут потери, если поддерживающие акции (например, реклама) не будут проводиться? Как определить влияние маркетинговых мероприятий?

Прогнозы изменения силы бренда под влиянием маркетинговой экологии. Как предвидеть эрозию этой силы и другие возможные проблемы? Может ли наступить время, когда распознать их опасность будет поздно (иногда бренд теряет силу настолько медленно, что трудно осознать необходимость быстро действовать, а стоимость корректировки может стать намного выше, чем стоимость поддержания силы)?

Прогнозы изменения силы бренда в результате его расширения. На какие виды продукции бренд может быть распространен и насколько широко, чтобы не уменьшить свою силу? Каковы прогнозы последствий расширения действующего бренда? Появятся ли в потребительской среде новые ассоциации, будут ли они способствовать или вредить бренду?

Обоснование нового наименования бренда, создающего новые ассоциации в потребительской среде. Оправданы ли инвестиции в новое имя как альтернатива расширению бренда? Как много новых брендов сможет выдержать бизнес?

Создание системы управления семейством имен и субимен. Как управлять различными уровнями бренд-неймов? Как учитывать в рекламе их разнообразие?

Точность измерения. Как для оценки и мониторинга, а также для выбора метода измерения адекватно выявить и выделить признаки ценности неосязаемых активов, формирующих силу бренда?

Правильность оценки. Как определить реальную стоимость бренда? [3, с. 372].

Дж. Траут считает, что при первостепенной роли высших руководителей предприятия эффективный бренд-менеджмент не должен базироваться на классической иерархической схеме, а должен быть направлен «снизу вверх» – *долгосрочный стратегический план должен максимально учитывать детализированные и конкретизированные знания, которыми обладают бренд-менеджеры, и их, исходящее из личного опыта, видение будущего* [7, с. 119]. Менеджеры, планирующие «снизу вверх», интенсифицируют тенденции рынка, которыми они могут воспользоваться для блага предприятия, осуществляют поиск новых возможностей, для них характерно внимание к внешней среде, они верят в прибыльность и краткосрочных, и долгосрочных проектов.

Литература

1. Рожков, И.Я. От брендинга к бренд-билдингу / И.Я. Рожков, В.Г. Кисмерешкин. – М.: Гелла-принт, 2004. – 319 с.
2. Аакер, Д. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга: пер. с англ. / Д. Аакер, Э. Йохимштайлер. – М.: Гребенников, 2003. – 374 с.
3. Аакер, Д. Создание сильных брендов: пер. с англ. / Д. Аакер. – М.: Гребенников, 2003. – 435 с.
4. Дэвис, С.М. Бренд-билдинг: создание бизнеса, раскручивающего бренд: пер. с англ. / С. Дэвис, М. Данн. – СПб.: Питер, 2005. – 320 с.
5. Дробо, К. Секреты сильного бренда: как добиться коммерческой уникальности: пер. с англ. / К. Дробо. – М.: Альпина бизнес букс, 2005. – 274 с.
6. Тульчинский, Г.Л. Бренд – интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд / Г.Л. Тульчинский, В. Терентьева. – М.; СПб.: Вершина, 2007. – 351 с.
7. Траут, Д. Дифференцируйся или умирай!: выживание в эпоху убийственной конкуренции: пер. с англ. / Джек Траут при участии Стива Ривкина. – СПб.: Питер, 2006. – 236 с.

Резюме

Процесс формирования и развития бренда предприятия предполагает использование методических основ современного бренд-менеджмента, который реализуется через организационную структуру бренд-билдинга, основанного на учете как внутренних, так и внешних факторов менеджмента. Практическая реализация бренд-билдинга требует использования современных принципов сетевого управления, соблюдение которых обеспечивает лучшее представление бренда в рыночной среде, успешную реализацию цели, стандартов, подходов, стиля маркетинговых коммуникаций, повышение корпоративной культуры производства.

* Статья поступила в редакцию 12 декабря 2008 г.

РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ В КОНЦЕПЦИИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММ СОЮЗНОГО ГОСУДАРСТВА

Э.А. Савчук, аспирант Академии управления при Президенте Республики Беларусь

Кризис финансовой системы, обрушившийся на высокоразвитые индустриальные страны, поставил под угрозу глубочайшей рецессии всю мировую экономику. Так что же послужило причиной коллапса, невиданного по своему размаху со времен Второй мировой

войны? Это ли не завязанность мировой экономики на «раздутом» американском долларе? По оценкам специалистов Международного валютного фонда, финансовое обслуживание мировой экономики долларами США достигает порядка 80%, – при интегрированности