



**KAPITEL 2 / CHAPTER 2<sup>2</sup>**  
**THEORETICAL FOUNDATIONS OF CORPORATE BRANDING IN  
MODERN CONDITIONS OF THE FUNCTIONING OF COMMERCIAL  
BANKS**

*ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДИНГА В СОВРЕМЕННЫХ  
УСЛОВИЯХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ*

**DOI: 10.30890/2709-2313.2022-09-02-009**

## **Введение**

Раньше бренды говорили с людьми через СМИ. Затем – просто с людьми, без СМИ, а сейчас, по сути, бренды говорят через людей. Коммуникация меняется. Основная функция менеджера сегодня – даже не строить, а предвидеть изменения и проектировать для них решения.

По словам Павелко Н.Н. и Павловой Г.Ю. в условиях информационного общества и технотронной цивилизации товаром в глобальном мире окончательно становится преимущественно информация. Пугонин Е.В., Лочан С.А., Федюнин Д.В. считают, что продаётся уже не продукт или услуга, а именно бренд – с «историей», культуральным сюжетом, фактически – ценностная декларация [1], [2].

Часто образ организации в глазах клиентов и сотрудников разваливается на множество обрывочных фрагментов. Стремление предложить максимальный спектр услуг на рынке приводит к тому, что даже руководители организации не могут внятно ответить на вопрос, кто они и чем занимаются.

После формирования стратегии и новой концепции бренда, согласованной с основными ценностями коллектива и значимыми характеристиками организации, сотрудники могут, наконец, построить чёткое представление о своей организации, её планах и перспективах.

Переход от процесса самоопределения к действиям по укреплению формирования образа зачастую динамичен благодаря появившейся определённости, отсутствие которой отражалось раньше во всех составляющих повседневной деятельности организации.

Данный пример очень актуален для современных универсальных коммерческих банков не только в Казахстане, но и за рубежом.

*Предметом исследования является корпоративный брендинг в*

---

<sup>2</sup> Authors: Kovshova T.P.



современных условиях функционирования коммерческих банков.

*Исследовательская проблема обусловлена:*

- изменением культурных контекстов, цифровизацией жизни и бизнеса в целом и в такой высокотехнологичной отрасли как банковский сектор в частности;

- слабостью механизмов корпоративного управления в БВУ РК и отсутствием системного подхода к построению корпоративных брендов.

*Основной тезис исследования:* бренд банка в условиях организационных изменений, позволяет задать базисным стратегическим преимуществом корпоративную идентичность, коммуникации и интеллектуальный капитал в изменчивой внешней среде. Система управления брендами банков второго уровня в Казахстане требует нового взгляда на вопросы внутреннего брендинга.

*Целью исследования* является изучение корпоративного бренда банка в условиях организационных изменений.

Цель работы предполагает решение следующих *исследовательских задач:*

- изучить потребление знаков и их значений в современной культуре: коммуникации как обеспечение долгосрочного характера и надёжности бренда коммерческого банка;

- рассмотреть корпоративный брендинг: имидж и идентичность, влияние корпоративной идентичности на потребителей;

- показать организационные изменения: стратегия и процесс, актуализация внутреннего бренда.

*Методология исследования* построена на основополагающем принципе историзма. В качестве общенаучных методов познания использованы: анализ и синтез, аналогия, абстрагирование, метод моделирования [3]. В качестве частных методов исследования экономики использованы экономико-статистический метод, метод структурно-функционального анализа, метод экспертных оценок. Также автор прибегал к филологическим практикам, приемам герменевтики и семиотики.

*Теоретико-методологической базой* исследования послужили работы зарубежных авторов: Kotler, Benjamin, Gronhaug, Fiske, Bourdieu, Walendorf & Arnould, Baudrellard, Holt, Hirschman & Holbrook, Schroeder, Strauss, Aaker, Kapferer, Balmer, Riel&Balmer, Hatch&Schultz, Henrion&Parkin, Olins, Riel&Balmer, Duncan&Everett, Gould, Albert; Hatch & Schultz, Dutton, Albert & Whetten, De Chernatony, Schmidt, Ind, Keller, De Chernatony & Harris, LeBlank &



Nguyen, Hatch & Schultz, Mantle, Brown & Dancin, Schmidt & Pan, Menon & Menon, Meech, Oliver, Pritchard, Zins, Muniz & O'Guinn, McAlexander, Lindstrom, Grey, Barich & Kotler, Cotter & Schlesinger, Prochaska, Norcross, Diclemente, Belasco, Stayer, Kahneman & Tversky.

А также работы русскоязычных авторов: Жукова, Павлова, Конаревой, Розина, Липатова, Пригожина, Сейткасимова, Бекболатулы, Каримжанова, Хамитова, Челекбая, Петариса, Пелджюса.

*Ограничения исследования:*

- Web 3.0 (семантическая паутина) и Web 4.0 (нейрокоммуникации) не брались в расчёт, так как пока малоактуальны и высокзатратны для БВУ РК (население Нью-Йорка по численности сопоставимо с населением Казахстана).

Настоящее исследование носит теоретико-прикладной характер.

*Научные предложения:*

- доказано, что компоненты феномена организационных изменений отражаются на корпоративном бренде банка [4], прежде всего посредством внутреннего брендинга.

*Научно-прикладные предложения:*

- доказано, что коммуникации обеспечивают долгосрочный характер и надёжность бренда коммерческого банка;

- коммуникации выдвигаются на первый план, как в организационном, так и личном пространстве, в том числе посредством цифровизации.

Практическая значимость исследования заключается в разработке учебно-методических комплексов дисциплин образовательных программ «Менеджмент», «Финансы» бакалавриата и магистратуры высших учебных заведений, где применялись материалы исследования.

Результаты и выводы исследования могут быть использованы высшими образовательными учреждениями в разработке учебно-методических комплексов, учебных пособий дисциплин: «Маркетинг-менеджмент», «Бренд-менеджмент», «Банковский менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Стратегический банковский менеджмент», «Управление организационными изменениями».



## **2.1. Потребление знаков и их значений в современной культуре: коммуникации как обеспечение долгосрочного характера и надёжности бренда коммерческого банка**

Консюмеризм, или идеологию потребления, часто критикуют за материалистический подход: акцент на ценности и пользе физических объектов в ущерб нематериальным устремлениям, таким, как идеи, идеалы и общество. Однако, как это ни парадоксально, культура потребления всё больше и больше становится визуальной культурой, когда потребитель всё время находится под влиянием различных образов, которые он видит в СМИ, печатной рекламе, экскурсионных турах, ярко украшенных магазинах, развлекательных шоу, на глянцевого упаковках [5].

Большая часть потребления – это потребление визуальное, поэтому потребляются не только материальные предметы, но и нематериальные по своей природе образы. Если обобщить различные точки зрения, то мы потребляем: материалы и энергию, труд, полезность, культуру, значения и символы [6].

Одно из определений товара (Kotler) гласит, что товар – это «всё, что может быть предложено на рынке для привлечения внимания, приобретения, использования или потребления и служит для удовлетворения желаний или потребностей. Сюда входят физические предметы, услуги, индивидуальности, географические объекты, организации и идеи (как создание решений)» [7].

Кроме того, многие товары сегодня, по сути, и вовсе не являются физическими продуктами, поэтому объекты потребления не могут быть просто материалами, из которых состоит товар.

Ещё один аспект данной проблемы в том, что с точки зрения покупателей потребление – это, прежде всего, определённый опыт использования продукта. То, насколько этот опыт понравился, обычно и определяет степень удовлетворённости покупателя данным товаром/продуктом/услугой. Кроме того, при потреблении затрачиваются также время потребителя, его внимание и определённые усилия с его стороны. А как насчёт современного феномена маркетинга – брендинга, может ли человек «потреблять» товарную марку, просто демонстрируя её логотип окружающим?

Согласно традиционному маркетинговому подходу, товар состоит из целого «букета» атрибутов, и его можно проанализировать с точки зрения



составляющих его элементов, включая его преимущества, сервис и ожидания потребителей от покупки, которые все вместе и образуют для покупателя «комплексное предложение». Любой элемент этого предложения или все они вместе могут потребляться людьми.

В маркетинге мы рассматриваем товары как решения проблем потребителя или его нужд. Следовательно, полезность не статична, она изменяется в зависимости от степени использования. Однако у теории полезности как основы понимания природы потребления есть несколько недостатков, например:

1. Возможность блага обеспечивать функциональную полезность зависит от субъективного взгляда потребителя, а не является свойством продукта, присущим ему изначально.

2. Очень трудно отличить потребительское удовлетворение, которое испытывает покупатель, от удовлетворения физиологических и психологических потребностей.

3. Цена, или меновая стоимость, товара может не иметь никакого отношения к его полезности.

4. Даже когда товар приобретается в основном ради своего функционального предназначения, выбор в пользу конкретного варианта может зависеть от «бесполезной характеристики», например от торговой марки или цвета, которые также являются предметами потребления.

Эту теорию очень сложно применить к целой сфере финансовых услуг, где многие продукты приобретаются с целью сохранения или преумножения их стоимости, а не для функционального использования.

Эта теория не объясняет также и эстетические аспекты потребления, например, когда художественная ценность произведения искусства по определению не имеет отношения, к какому бы то ни было его практическому использованию (Benjamin) [8].

Точка зрения на потребление как на культурную практику открывает новые возможности для изучения того, что же всё-таки является предметом потребления. Термин «культура», используемый социологами, включает в себя общие схемы поведения и системы ценностей, которые усваиваются человеком и разделяются другими людьми; культура влияет на наше поведение и на то, какое поведение мы ожидаем со стороны окружающих (Gronhaug) [9]. Потребность в товарах основывается больше на их роли в культурной практике,



нежели на непосредственном удовлетворении функциональных или материальных нужд, они становятся «благами, с помощью которых говорят, благами, посредством которых мыслят» (Fiske) [10].

Потребление – это дело не исключительно индивидуума, оно объединяет и оказывает влияние на всё общество и культуру. Так социологи изучают роль потребления в установлении различий между социальными группами. Как потребители классифицируют блага, зависит от социального слоя, к которому они принадлежат, и их суждения о вкусе напрямую указывают на их общественное положение (Bourdieu) [11].

Антропологи обнаружили, что в любом обществе предметы и материальные блага служат для укрепления социальных отношений, и потребление людьми благ имеет культурную функцию самовыражения, даёт ощущение безопасности и говорит о приверженности обществу (Walendorf & Arnould). Товары могут использоваться потребителями, чтобы «сделать заявление», их рекламируют с помощью определённых «моделей подражания» или знаменитостей (выбор бренда), друзья, семья и группы равных влияют на наше восприятие продукта.

По ряду показателей, по крайней мере, частично, *непосредственно сама культура – это то, что человек покупает и потребляет. Не только выбор и поведение людей находятся под влиянием культуры, но также смысл и ценностная значимость, которую они приписывают предметам потребления, отражают как современную культуру, так и её историческое развитие. Это, однако, вызывает один вопрос: как весь этот смысл и ценностная значимость передаются от культуры к товарам и как сами потребители их интерпретируют? Очевидный ответ: через маркетинг в целом и потребление знаков и их значений в частности.*

Мы видим, что товары используются не только из-за своей функциональности, они обладают дополнительными значениями для потребителя, ассоциируясь с чем-то или кем-то. И действительно, в отношении некоторых товаров можно утверждать, что эти дополнительные смыслы более важны для покупателя, чем возможность использовать сам товар. Интерпретация этого смысла и то, какие значения покупатель приписывает товарам, можно, таким образом, рассматривать как элемент потребления. При изучении потребителей это привело к возросшему вниманию к различным так называемым «интерпретивным» способам анализа, цель которых – понять эти





значения и связанные с ними процессы в потребительской культуре. Для этого используются герменевтика (изучение толкований смыслов) и семиотика (изучение символов и знаков).

Семиотика берёт начало в лингвистическом структурализме Соссюра (Saussure) и утверждает, что основополагающие структуры культурных смыслов внутри социального окружения состоят из систем знаков. Для специалистов этой науки знак – основной элемент смысла внутри языка и культуры. Знак состоит из двух компонентов – означаемого и означающего, которые связывают слова, объекты и идеи со значениями и ценностями. Почти все объекты, обычаи и артефакты можно изучать как часть процесса образования знака, как нечто служащее для передачи некоего значения от одного человека к другому.

Применение семиотики в исследовании потребителей позволяет рассматривать потребление как своего рода язык, обеспечивающий коммуникацию и передачу смысла от одной группы людей к другой. Любые объекты, включая товары, обмениваются и используются для выражения и обозначения всевозможных смыслов внутри общества, и именно процесс означения находится в центре внимания при изучении потребления с точки зрения семиотики.

Такие исследования рассматривают продукты как вещественные знаки, и именно эти знаки обмениваются, используются и потребляются человеком. Бодриллар (Baudrillard) полностью отошёл от традиционного понимания потребления как приобретения материалов, обмена и их использования, все эти процессы он относит к категории «экономики символов» [12]. Данная точка зрения на потребление изучает системы знаков и то, что они обозначают для потребителей. Она наиболее широко применялась в исследовании рекламы (Goldman & Papson), но с развитием теории потребления и отходом от объяснения этого явления исключительно с экономической и утилитарной точки зрения идеи символического потребления, потребления знаков и товарных символов все чаще стали применяться и в изучении потребителей (Holt; Hirschman & Holbrook) [13], [14].

При анализе товаров с точки зрения их символического значения, отражённого в их образе, проблема состоит в том, что существует несколько уровней символического смысла. Это может быть и продукт, воплощающий в себе какое-либо значение, и непосредственно само то значение, которое он



несёт, и интерпретация этого значения потребителем.

Акт потребления не обязательно включает какой-либо материальный обмен. Человек может быть потребителем визуально, когда смотрит телевизор, видит рекламу, разглядывает витрины или узнаёт логотип товара (Schroeder) [15]. *Так как потребительская культура в значительной степени опирается на образы и знаки, символические аспекты потребления важны для управления маркетингом в целом, рекламы, управления брендами и изучения потребителей в частности.*

Маркетинговые коммуникации представляют собой способы, с помощью которых товары, услуги или фирмы можно предложить аудитории, с целью завязать диалог, потенциально ведущий к созданию взаимоотношений. Что важно для построения взаимоотношений через коммуникацию?

1. Потребителя нужно привлечь к коммуникации (воздействие/новизна/креативность).
2. Потребитель должен захотеть иметь отношение к товару/услуге/бренду.
3. Язык/знаки коммуникации должны быть понятны потребителю. Они должны как бы говорить: «Я знаю и понимаю тебя».
4. Потребитель должен доверять организации, чтобы вступить в начальную стадию взаимоотношений.
5. Сообщение должно быть достоверным [16].

Если потребитель замечает рекламу в переполненной комнате и сразу же понимает смысл передаваемого сообщения, это может быть результатом распознавания знаков или символов. Семиотика занимается изучением значений и интерпретацией знаков и символов. Не только реклама, но также и непосредственно сами бренды обычно включают в себя символические картинки или «логотипы». *Бренд – это имя, термин, знак, символ, рисунок или их комбинация, использующиеся для обозначения товаров или услуг одного продавца или группы продавцов с целью отличать их предложение от продукции конкурентов.*

Если банк хочет заинтересовать потребителей своим брендом, продуктом или услугой, время приобретает для него существенное значение, очень часто альтернативные коммуникационные подходы используются с привязкой по времени. Чаще всего от правильного выбора времени зависит реклама, связанная с залогом, принудительным ассортиментом или страховкой. Сообщения призванные убедить потребителей не совершать какие-либо





действия, способные нанести им вред, также должны быть переданы в срок (т.е. они должны предупредить такое поведение со стороны потребителей).

Сообщение бывает закодировано (творчески, привлекая внимание, с использованием, где возможно, знаков и символов) и передаётся с помощью определённого средства (интернета, телевидения, рекламных щитов, почтовой рассылки) [17]. Если целевая аудитория понимает, что банк хотел сказать при помощи сообщения, то коммуникация состоялась.

«Помехи» – это всё то, что отвлекает аудиторию от получения сообщения, иными словами, это большое количество другой рекламы. Целевая аудитория затем «отвечает» банку следующими способами:

- сделав то, о чём просило сообщение;
- приняв участие в исследовании после рекламы.

Если полученный «ответ» соответствует ожиданиям банка, то можно считать, что кампания была проведена успешно.

В чём секрет успешной коммуникации с новыми клиентами? Время имеет решающее значение для вовлечения потребителя в любые взаимоотношения. Так происходит из-за того, что продукт цикличен по своей природе (является модным в течение короткого промежутка времени), либо потому, что в прошлом потребитель не достиг нужного возраста, или не приобрёл необходимого опыта, либо не обладал достаточными свободными средствами для приобретения продукта.

Интеграция в рекламной кампании должна обеспечить целостность рекламного сообщения, чтобы не сбивать с толку целевую аудиторию и в результате вызвать ещё большее доверие к бренду. Как и на любом первом или слепом свидании, большое значение имеет взаимное расположение, и продолжительность отношений во многом зависит от первого впечатления.

Послепродажный период во взаимоотношениях – это обычно то время, когда обе стороны не замечают или, по крайней мере, прощают многие ошибки, и поэтому существует прекрасная возможность преодолеть намечающиеся проблемы. В идеале это время должно стать своеобразным медовым месяцем для обеих сторон, так как покупатель наслаждается достоинством нового приобретения. Для продавца это время построения основы для прочных взаимоотношений, основывающихся на доверии.

Так как обе стороны на этой стадии легче прощают ошибки, коммуникация обычно нацелена на преодоление негативных послепродажных оценок и в



целом носит более опосредованный характер. Это особенно верно в отношении покупок с высоким вовлечением, с чем мы сталкиваемся при продажах банковских продуктов и услуг, т.е. в ситуациях, когда оценочное отношение и требующий значительного времени процесс выбора являются ключевыми факторами в принятии решений и формировании послепродажной оценки.

Ещё одна форма коммуникации также важна на этой стадии. Внутренние маркетинговые коммуникации – необходимая гарантия того, что работники банка не просто осознают ценность бренда, но, что ещё более важно, могут продемонстрировать его достоинства и различные характеристики во время общения с клиентами и другими лицами вне банка, например, во время телефонных разговоров, осуществления доставки, разбора жалоб, ответа на вопросы или обеспечения сервисной поддержки. Кроме того, чем выше степень вовлечения, тем больше вероятность, что ожидания подтвердятся. Таким образом, *внутренние маркетинговые коммуникации – степень, до которой ценности бренда, передаваемые с помощью внешних коммуникаций, поддерживаются внутри организации, в особенности теми людьми, которые контактируют с группами извне.*

Банки, предлагающие нулевую или очень низкую годовую процентную ставку для привлечения новых клиентов, зачастую обнаруживают, что после повышения ставок многие из «новых» клиентов переводят свой долг по кредитным картам в другие банки, предлагающие более выгодные условия. Таких клиентов называют «ценовыми перебежчиками», и в данных обстоятельствах у банка мало возможностей предотвратить подобные ситуации. Привязка может показаться вариантом выхода, но это может разубедить подлинных новых клиентов обратиться за кредитной картой, а конкуренция на рынке финансовых услуг очень жёсткая [18].

Действительно, существуют организации, поощряющие переключение с одного бренда на другой. Действительно, многие из них выигрывают от стимулирования переключения на другой бренд. Для конкурентов, которые не являются лидерами на рынке, выгодно, если потребителей можно легко переманить у существующих поставщиков услуг. С помощью коммуникаций, опирающихся на обаяние вместо фамильярности, привлекательность вместо скуки, можно заставить потребителя рискнуть уже сложившимися взаимоотношениями.

Отметим, что *длительные взаимоотношения включают в себя много*



*изменений, так как и сам клиент перестраивается, адаптируется, накапливает со временем определённый опыт. Коммуникационные подходы, информационные сообщения через альтернативные СМИ и средства распространения рекламы должны отражать изменения внешних факторов (экономических, культурных), микрофакторов (ситуацию с конкурентами, поставщиками и дистрибьюторами) и самые важные сдвиги в покупательском опыте. Идентичность бренда – это положение, которое, как надеется организация, она занимает в умах потребителей. Идентичность находит воплощение в логотипе, вывеске, униформе и фирменном бланке организации и отражает устойчивые качества, к которым она стремится. Имидж бренда – это действительное восприятие организации потребителем. Оно скорее отражает поверхностные качества и существующие ассоциации. Проблемы возникают, если разрыв между идентичностью и имиджем увеличивается.*

Отметим, что часть целевой аудитории банка может быть потеряна из-за чувства неудовлетворённости, вызванного годами равнодушия к изменяющимся потребностям клиентов, но некоторые покупатели, почувствовав эмоциональную связь с этим брендом, смогут вернуться. Многие из проблем, с которыми столкнулись современные банки, в значительной степени можно отнести к различиям между идентичностью бренда и его имиджем. Пока банки уверены в лояльности клиентов, потребители могут обращаться за услугами к другим поставщикам, так как идентичности бренда может не хватать правдивости, надёжности и полноты.

Поддержка диалога между организацией и потребителем крайне важна для профилактики и предотвращения переключения на другой бренд. В любом случае вполне естественно, что часть клиентов предпочтёт хорошо знакомый им банк по принципу «старый друг лучше новых двух». Для поставщиков услуг и продуктов необходимо всегда оставаться открытыми и максимально облегчить для потребителя возврат при желании к старой марке продукта, услуги или товара. Так как гораздо дешевле удержать уже имеющихся клиентов, чем найти новых, подобная тактика вполне вписывается в интересы любой организации. Именно поэтому веб-сайт или мобильное приложение банка должны быть всегда доступными и удобными для совершения операций онлайн.

В некоторых случаях прекращение маркетинговых отношений неизбежно. У клиента могут появиться новые потребности и вкусы, а организация или



торговая марка просто обслуживает другую аудиторию [19]. В случаях, когда клиенты недовольны качеством услуг, они могут оставить банк без объяснения причин, или все же рассказать, почему они это делают. Самое лучшее, что специалист по маркетингу может сделать в плане использования коммуникаций с бывшими клиентами – это предоставить им возможность обратной связи с банком и проанализировать причины ухода. Усилия, направленные на подобный анализ, необходимы для понимания того, что было сделано не так и как можно изменить маркетинг и операционный менеджмент, чтобы предотвратить потерю других клиентов. Самые серьезные последствия для банка в данном случае – это не просто уход одного клиента, а отсутствие понимания и недостаток знаний со стороны банка о причинах подобного поведения, что может помешать улучшить качество услуг для имеющихся потребителей. Тогда возникнет вопрос: как долго и эти клиенты будут оставаться с банком? *Коммуникационный подход должен быть своевременным, для того чтобы оставаться эффективным.*

Однако организации тоже становятся разборчивыми в отношении своих долгосрочных клиентов. Прямой маркетинг в сфере финансовых услуг применяется обычно, как способ предложить новые услуги, а уже существующие становятся «закрытыми», т.е. банки не принимают новых клиентов на этих условиях и не снижают по ним процентные ставки для увеличения прибыли. Деселекция должна быть серьезным и обдуманым процессом, а не просто ситуацией, в которой клиенты закрывают счета и ничего не делается для их «спасения». Деселекция – это решение поставщиков услуг о том, какие взаимоотношения будут более выгодны для них (либо слишком обременительны, чтобы их продолжать), и прекращение производства товара или предоставления услуги, либо повышение цен на товар или услугу, что должно послужить стимулом для прекращения нежелательных взаимоотношений [20].

*Бывают ситуации, когда необходимо переосмыслить бренд, чтобы сделать его более привлекательным для нынешних или потенциальных клиентов. Так как слишком большой разрыв между производителем и потребителем часто является причиной прекращения взаимоотношений, для обеспечения успеха бренда необходимо обращать пристальное внимание на расхождение между его идентичностью и имиджем. Использование коммуникаций для построения взаимоотношений, развития и поддержания*



диалога с потребителем исключительно важно для обеспечения долгосрочного характера и надёжности бренда. Таким образом, значение коммуникационных подходов для построения взаимоотношений заключается в сужении разрыва между производителем и потребителем. В таблице 1 показаны основные вопросы, связанные с идентичностью и имиджем бренда.

**Таблица 1 – Различия между идентичностью бренда и его имиджем**

Идентичность бренда	Имидж бренда
Реалистичность	Восприятие получателем
Ориентация на организацию	Пассивный характер
Активный характер	Отражает поверхностные качества
Отражает постоянные качества	Обращён в прошлое
Обращён в будущее	Связан с существующими ассоциациями
Амбициозен	

И, наконец, хорошие взаимоотношения между брендами и потребителями, скорее всего, являются результатом серьёзных исследований со стороны организации, особенно такой сложной как современный универсальный коммерческий банк. Как и в любых отношениях, знания – сила, и эффективные коммуникации могут принести успех только в контексте двустороннего процесса. *Организациям в целом и банкам в частности нужна помощь потребителей в разработке и адаптации коммуникационных подходов и создании в результате положительного воздействия. Желаем вам построить успешные взаимоотношения!*

*Выводы: 1. Культура потребления имеет существенное значение в создании и воспроизведении вкусов людей, их мечтаний и устремлений. Не только выбор и поведение людей находятся под влиянием культуры, но также смысл и ценностная значимость, которую они приписывают предметам потребления, отражают как современную культуру, так и её историческое развитие. Как весь этот смысл и ценностная значимость передаются от культуры к товарам/продуктам/услугам и как сами потребители их интерпретируют? Очевидный ответ: через маркетинг в целом и потребление знаков (например, таких как бренд и его элемент логотип) и их значений в частности.*

*2. Использование коммуникаций для построения взаимоотношений,*





развития и поддержания диалога с потребителем исключительно важно для обеспечения долгосрочного характера и надёжности бренда банка.

## 2.2. Корпоративный брендинг: имидж и идентичность, влияние корпоративной идентичности на потребителей

Организации создают свой имидж и идентичность для того, чтобы они служили представлением о них и улучшали их репутацию в глазах покупателей, сотрудников, властей, общественных и других организаций. Первый вопрос, который можно задать: что такое корпоративная идентичность и как она проявляет себя на рынке? Ответим на него, рассказав о сфере корпоративной идентичности. В частности дадим её определение и объясним значение ключевых элементов её построения. Затем представим краткий анализ концепции корпоративной идентичности и связанных с нею понятий корпоративного бренда и корпоративного имиджа. И, наконец, рассмотрим значение корпоративной идентичности для потребителей и её роль во взаимодействии с окружением организации.

Strauss: «...чем бы ещё это ни было, идентичность связана с решающей оценкой самого себя, сделанной как самостоятельно, так и другими людьми. Каждый представляет своё «я» другим и самому себе и видит себя в зеркале их суждений» [21].

Зачем нужно строить корпоративную идентичность?

Организации постоянно находятся в поиске новых источников конкурентного преимущества для того, чтобы продемонстрировать его своим клиентам и другим заинтересованным лицам (покупателям, общественности, СМИ, поставщикам, финансовым компаниям). Одним из способов является разработка стратегии, которая базировалась бы на уровне всей организации целиком, а не на отдельных товарах или брендах. Ведь организации обычно существуют дольше, чем товары, и конкурентам на рынке труднее имитировать образ компании, а не образ бренда. Например, очень трудно подражать фирмам, которых воспринимают как обладателей самых высококачественных товаров, высококвалифицированного персонала или чётко выраженной и важной миссии. Управление имиджем организации может, таким образом, создать важную базу для более устойчивого долгосрочного





преимущества (Aaker) [22]. *Создание сильной корпоративной идентичности является одним из возможных путей формирования положительного отношения к бизнесу организации и установлению позитивного имиджа организации в глазах аудитории.*

Как правило, корпоративная идентичность – это то, что отличает одну организацию от другой. Так как *идентичность* формируется в соответствии с тем, что организация собой представляет, она *выражает философию организации через её миссию и ценности*. Кроме того, корпоративная идентичность *помогает установить тесные взаимоотношения с другими заинтересованными сторонами, что способствует узнаванию организации*. В результате повышается вероятность формирования потребительской лояльности и благосклонности заинтересованных лиц. В конечном счёте, корпоративная идентичность укрепляет индивидуальность организации и помогает улучшить её репутацию и взаимоотношения с клиентами.

Что такое корпоративная идентичность?

Термин «идентичность» употребляется в различных контекстах. Такие выражения, как групповая, социальная, национальная, индивидуальная идентичность, а также «корпоративная идентичность», часто встречаются как в научных, так и в ненаучных текстах. Для того чтобы понять, что такое идентичность, попытаемся ответить на следующие вопросы. Как я охарактеризую себя самого? Что отличает меня от других людей? Как я хочу, чтобы другие меня воспринимали? Ответы на эти вопросы будут зависеть от ряда факторов, таких как черты личности, характер, жизненный опыт, культурные корни, внешность и т.д. Результатом будет портрет уникальной личности. Никто больше не сможет точно подпасть под получившееся описание. Ваша идентичность – это то, что отличает вас от других людей. Оксфордский словарь даёт следующее определение идентичности: «характеристики, чувства или убеждения, отличающие людей друг от друга». Таким образом, этот *термин охватывает черты, которые позволяют одному человеку или объекту быть непохожим на другие*.

Кареферер, «Корпоративная идентичность помогает организации или её части почувствовать, что она действительно существует, являясь целостным и уникальным объектом со своей историей и своим местом в мире, и что она отличается от других организаций» [23].

Если перенести концепцию идентичности на организации, то можно



сказать, что она представляет собой абстрактную идею, предполагающую, что каждая организация обладает своей индивидуальностью, неповторимостью и уникальностью. *Корпоративная идентичность – это то, «чем компания является, то есть её внутренняя характеристика»* (Balmer) [24]. В этом значении она отражает то, что организация собой представляет. Идентичность «объединяет способы, которыми компания хочет выделить себя на рынке или позиционировать свой товар» (Kotler) [25]. Nike, производитель спортивной обуви, одежды и оборудования, в своей идентичности часто опирается на многолетний опыт в сфере спорта и фитнеса, а также на международный характер своего бизнеса. В качестве всемирно известной компании Nike формирует идентичность на основе своей главной задачи и миссии «подарить вдохновение и создать нечто новое для каждого спортсмена\* в мире. Если у вас есть тело\*, значит вы атлет». Эта задача связана с видением бизнеса одним из основателей фирмы Биллом Бауэрманом [26]. Звёздочкой выделены слова, которые свидетельствуют о заинтересованности компании в обращении к каждому потребителю на рынке. В своей истории Nike знал взлёты и падения в общественном мнении; построение корпоративной идентичности стало мощным инструментом для улучшения положения в худшие времена и для создания уникальной позиции организации на рынке.

Точки зрения на корпоративную идентичность.

*Первая* сосредоточена на *управлении фирменными символами*, которые служат для передачи внутренней и внешней аудитории стратегических визуальных элементов корпоративной идентичности (Riel&Balmer; Hatch&Schultz) [27],[28],[29]. Она занимается всеми формами визуальной презентации компании, с которыми сталкиваются заинтересованные лица. Соответственно, *идентичность выражается в наименовании организации, её символике, логотипе, цветах, церемониях, здании, упаковке товаров, оформлении автомобилей* (Henrion&Parkin; Olins) [30], [31].

*На начальном этапе работы корпоративная идентичность является результатом создания систем визуальной идентификации.* Эта точка зрения тесно связана с практической работой над системами графического дизайна. Хотя сегодня в этой области принят более широкий подход к вопросу, существуют специальные консалтинговые фирмы, занимающиеся графическими аспектами корпоративной идентичности (т.е. дизайном логотипа, визитных карточек, каталогов, упаковки и т.д.). Больше узнать об этих



компаниях можно, посетив следующие сайты [32],[33],[34].

*Вторая основана на деятельности, относящейся к бренд-менеджменту и интегрированным коммуникациям.*

С точки зрения интегрированных коммуникаций крайне важным является создание у клиентов и других лиц благоприятного впечатления об организации и управление этим мнением. Стремление к связанности, целостности коммуникаций, направленных на формирование этого мнения, вызвало интерес к интегрированным маркетинговым коммуникациям (Riel&Balmer) [35],[36]. Дункан и Эверетт (Duncan&Everett) определяют интегрированные маркетинговые коммуникации как «стратегическую координацию всех сообщений и средств их передачи, используемых организацией для влияния на восприятие ценности её бренда»[37]. *Стратегия интегрированных коммуникаций создаёт успешное взаимодействие всех форм передачи информации (рекламы и PR) и способствует целостному подходу к этому процессу внутри всей организации (Gould и др.).*

Существуют агентства, посвятившие часть своей работы созданию интегрированных коммуникационных программ для компаний. Примером может послужить агентство EURO RSCG, с работой которого можно ознакомиться на сайте[38]. Стоит также заглянуть на сайт Strata-G Communications[39]. Там можно ознакомиться с той деятельностью, которой они занимаются, и посмотреть примеры результатов их работы.

*Третья анализирует концепцию организационной идентичности и занимается главным образом её внутрикорпоративным аспектами, придавая особое значение отношению к организации её членов (Albert; Hatch & Schultz; Dutton)[40]. При формировании идентичности организации усваивают структуру знаний о том, что они собой представляют и в каком направлении собираются развиваться. Часто встречающееся определение корпоративной идентичности гласит, что она включает в себе всё, что является главным для организации, все её постоянные отличительные черты (Albert & Whetten)[41]. Мнение сотрудников об организации и восприятие ими её идентичности и имиджа влияют на их поведение по отношению к ней. В целом корпоративная идентичность имеет место в том случае, если образ организации чётко определён, имеет постоянный характер и положительную окраску (Dutton и др.). Компании постоянно пытаются усилить отождествление сотрудников с компанией и развить у них чувство сопричастности. Например, в*



«Макдоналдс», сети ресторанов быстрого обслуживания существует признание заслуг, обращённое к каждому сотруднику: «Мы ценим ваш рост и ваш вклад в работу». *Ценности компании также ориентированы на внутреннюю аудиторию и нацелены на установление с нею желаемых взаимоотношений [42].*

Соединяя всё вместе: междисциплинарный подход.

Это ценностный подход, основывающийся на междисциплинарных исследованиях, который признаёт частичное наложение друг на друга различных областей знаний и пропагандирует более эклектичный взгляд на корпоративную идентичность (Riel&Balmer).

*Понятие корпоративной идентичности основывается на различных областях знаний. Четыре дисциплины внесли наибольший вклад в развитие и изучение корпоративной идентичности: графический дизайн, маркетинг, организационные исследования междисциплинарный подход. Графический дизайн охватывает все формы визуальной презентации компаний, включая управление фирменными символами (например, логотипами) (Riel & Balmer; Olins)[43]. Подход с позиции маркетинга опирается на управление брендом и исследования интегрированных коммуникаций (например, De Chernatony; Duncan & Everett)[44]. Организационные исследования анализируют концепцию идентичности организации и занимаются в первую очередь отношением к организации её членов (Dutton). И, наконец, целостный подход с позиции междисциплинарного изучения признаёт частичное совпадение областей знания и выступает за смешанный подход к корпоративной идентичности.*

Существующие подходы к корпоративной идентичности и управлению ею обычно опираются на ресурсы из нескольких источников – дизайна, бренд-менеджмента, стратегии, организационной культуры и коммуникаций. Это подтверждается исследованием, проведённым в ряде европейских стран, которое показало, что менеджеры воспринимают корпоративную идентичность как нечто, охватывающее целый комплекс аспектов, таких, как репутация организации в глазах общественности, зрительное представление, выражение культуры, ценностей и философии, репутация организации среди сотрудников/поведение персонала, поддержка марки товара и реклама/коммуникационная поддержка (Schmitt)[45].

Этот междисциплинарный подход демонстрируют организации,



помогающие компаниям в формировании их корпоративной идентичности. Например, Wolff Olins, ведущее бренд-консалтинговое агентство, применяет целостный подход к корпоративной идентичности. На сайте компании можно найти интересные случаи, с которыми агентству приходилось сталкиваться в своей работе с самыми разнообразными компаниями [46]. Также можно зайти на сайт консалтинговой фирмы Henrion, Ludlow, Schmidt [47]. Эта компания предлагает целостные решения, включающие дизайн, коммуникации и поведение.

*Корпоративный бренд* – это нечто большее, чем просто внешнее проявление организации, её имя, логотип или зрительная презентация. *Это скорее основополагающие ценности, которые характеризуют организацию.* И передача сообщений об этих ценностях, безусловно, является важной составляющей сути организации (Ind) [48].

Связь между брендом и корпоративной идентичностью раскрывается, когда концепция брендинга применяется на уровне компании. Если составить иерархию брендов, то, по мнению Келлера (Keller), корпоративный бренд будет находиться на самой вершине иерархической лестницы [49]. АAKER (Aaker) определяет индивидуальность марки как «уникальный набор ассоциаций, связанных с брендом, которые специалист по стратегии торговой марки стремится сформировать или поддерживать» [50]. *Ключевым компонентом этой идентичности является так называемая «сущность» бренда – те ценности и убеждения, которые составляют его основу, то, с чем он ассоциируется.* Идентичность складывается также из ряда аспектов, которые дополняют бренд и придают ему своеобразие; это символы, логотип и дизайн марки. Сотрудники играют важную роль в этом процессе, так как их поведение оказывает влияние на репутацию организации. Поэтому то, как сущность бренда передаётся и разъясняется внутри организации, а также вне неё, представляет огромное значение (de Chernatony & Harris) [51]. Если корпоративный брендинг полностью реализован внутри организации, то, как считает де Шернатони (de Chernatony), он становится стратегическим руководством для деятельности организации, обеспечивающим взаимодействие внутри организации благодаря связям между позиционированием, коммуникациями и стилем работы или поведением персонала.

*Однако концепция идентичности корпоративного бренда очень близка к понятию корпоративной идентичности. Во многих случаях термины*





употребляются как синонимы, подразумевающие аналогичную деятельность. Это особенно верно в отношении организаций, предоставляющих услуги (Schmitt & Pan), когда сама организация является основным брендом, включающим в себя особые сервисные предложения. Так, например, и авиакомпания TAP AirPortugal, и банк Barclays Bank, и футбольный клуб «Реал Мадрид» – все они сформировали свою идентичность на основе корпоративного бренда.

Имидж организации. Корпоративная идентичность выражается с помощью имиджа, который организация представляет публике (покупателям, конкурентам, общественности). Исследования показывают, что *сильная корпоративная идентичность помогает в создании имиджа*. Например, Леблан и Нгайен (LeBlank & Nguyen) обнаружили, что она существенным образом влияет на восприятие потребителями того образа, который создаёт определённый финансовый институт [52]. *Корпоративная идентичность отфильтровывается аудиторией и становится тем образом, который складывается у них о компании (имиджем компании)*. В то время как понятие идентичности подразумевает самосознание субъекта (компании), понятие имиджа сконцентрировано на восприятии внешней аудиторией (Hatch & Schultz; Kotler) [53], [54].

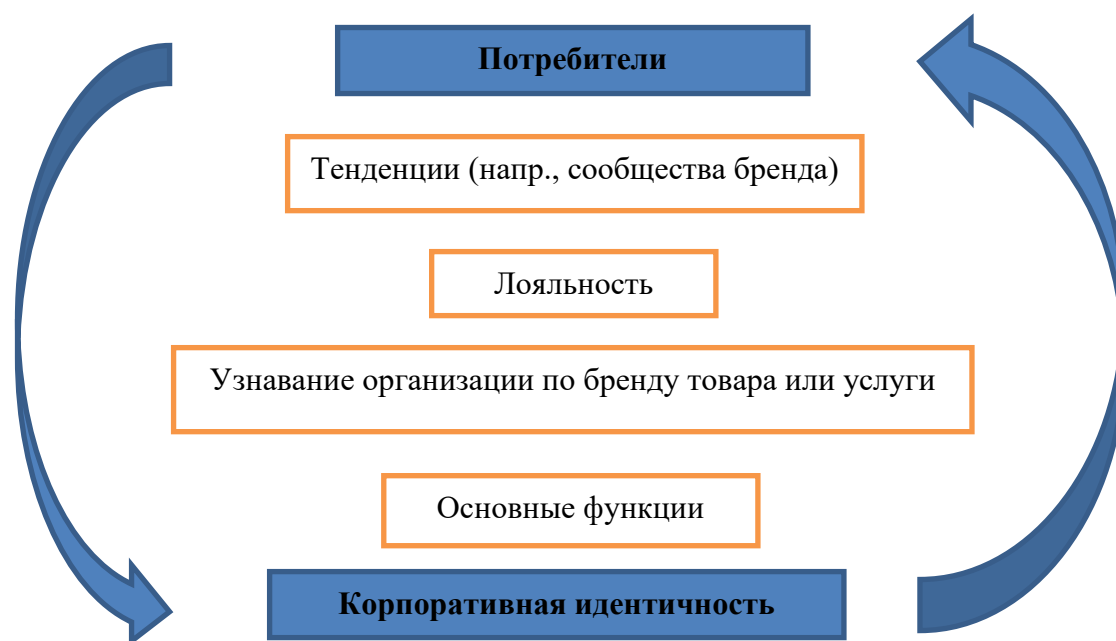
*Компании культивируют определённый, чётко выраженный имидж для того, чтобы восприниматься на рынке и среди заинтересованных лиц как единственные в своём роде*. Benetton, итальянский производитель и продавец одежды, создал международный образ бренда, основанный на всеобъемлющей идее преодоления культурных и расовых барьеров. В его зачастую спорных рекламных компаниях изображались люди и атрибуты, например национальные флаги, относящиеся к разным национальным, культурным, политическим и расовым группам. Этот имидж был сформулирован в слогане «Объединённые цвета Бенеттона» (United Colors of Benetton) (Mantle) [55]. Сегодня магазины этой сети существуют по всему миру, и согласно рейтингу компании Interbrand в 2018 году Benetton вошёл в первую сотню самых ценных брендов [56]. Если зайти на сайт, то можно найти примеры предыдущих рекламных кампаний [57].

Корпоративная идентичность, без сомнения, оказывает влияние на рынки, так как имидж организации определяет отношение к ней потребителей и их поведение. Однако за связью между идентичностью, рынками и потреблением стоит гораздо больше, чем заметно с первого взгляда. *В последние десятилетия*





потребительская культура и ценности изменились. Организации ищут различные пути для адаптации своих рыночных подходов и общего делового отношения с учётом новой динамики рынка. Корпоративная идентичность напрямую или косвенно влияет на потребителей. Фактически она помогает покупателям в их основных задачах, например, снижает издержки на поиски решения, т.е. то время и усилия, которые покупатели тратят, собирая информацию обо всём многообразии альтернативных продуктов, способных выполнять определённую функцию. Кроме того, так как потребление всё больше основывается на символической идентификации, корпоративная идентичность может повлечь за собой более сложные явления, например отождествление с компанией и формирование приверженности и лояльности к ней. На рис. 1 показаны основные аспекты, касающиеся связи между корпоративной идентичностью и рынками.



**Рисунок 1 – Когда корпоративная идентичность объединяется с потребителями**

Узнавание организации по бренду товара или услуги. Потребители всё чаще хотят знать, кто стоит за брендом, который они покупают. *Исследования демонстрируют, что на оценку нового продукта влияет восприятие потребителем организации, её производящей* (Brown & Dancin) [58]. Например, в Японии и других азиатских странах реклама потребительских товаров



крупных компаний на телевидении обычно заканчивается демонстрацией их логотипов. *Считается, что надёжность имиджа компании влияет на успех марки товара. Идентичность компании является одной из основных характеристик продвигаемых товаров в Азии, так как образ компании влияет на отклик рынка (Schmitt & Pan) [59].*

Более того, потребители хотят разделять взгляды поставщиков товаров и услуг. Они предпочитают рассматривать компанию как целостную единицу и хотят быть уверенными, что разделяют ценности компании и могут доверять её общему деловому подходу и позиции. Например, покупателей всё больше заботят вопросы охраны окружающей среды, и компании откликаются на эту озабоченность, создавая экологически чистые товары и демонстрируя заботу об экологии (Menon & Menon) [60]. Также организации часто используют символы для облегчения узнавания среди публики. Например, такой национальный символ, как чертополох, был использован телерадиовещательной компанией Шотландии в качестве своего опознавательного знака (Meech) [61]. Та же ассоциация и у Jýsan Bank: «Жусан – это символ дома и родины в Великой степи. Мы – казахстанский банк, который работает для процветания своей страны и всего народа». На рынке у потребителей есть много возможностей связать организации и конкретные продукты.

Лояльность. Современная литература по маркетингу акцентирует внимание на построении взаимоотношений между клиентами и организацией. Маркетинг взаимоотношений, как известно, считает, что организациям нужно стремиться удержать покупателей и сформировать у них лояльность по отношению к себе. В соответствии с этой точкой зрения внимание стали уделять понятию «преданность бренду». Оливер (Oliver) пишет, что преданность бренду – «это глубокая убеждённость в том, что следует повторно купить понравившийся товар или стать постоянным пользователем услуги в будущем, несмотря на ситуационные влияния и усилия со стороны компаний, пытающихся вызвать переключение на другой бренд» [62].

Идентичность и имидж являются взаимосвязанными переменными в отношениях между клиентами и организацией. Исследования подтверждают эту связь. Их результаты показывают, что и в области авиаперевозок, и в гостиничном бизнесе разделение потребителями ценностей компании и её самоимиджа является определяющим фактором силы их привязанности к



определённому бренду (Pritchard и др.), «чем сильнее потребители отождествляют себя с ценностями компании и её имиджем, воплощёнными в конкретном бренде, тем неохотнее они будут переключаться с предпочитаемого ими продукта». Зинс (Zins) также обнаружил прочную взаимосвязь между имиджем и лояльностью со стороны потребителей в сфере коммерческих авиаперевозок [63].

Со временем отклик покупателей на бренд ведёт к формированию лояльности благодаря тому, что у клиентов создаётся «эмоциональная» связь с компанией (брендом), и это способствует появлению преданности с их стороны. Можно привести много примеров компаний, разрабатывающих программы и схемы повышения лояльности. Обычно эти схемы нацелены на установление связи между корпоративным брендом/компанией и покупателями. Это ведёт к взаимовыгодным и продолжительным взаимоотношениям. Например, цель авиакомпании British Airways – дать возможность «почувствовать полный комплекс обслуживания». Участники зарабатывают мили, которые затем обменивают на перелёты, они также могут воспользоваться и другими преимуществами, полученными благодаря сотрудничеству British Airways с гостиницами, фирмами по предоставлению в аренду автомобилей и т.п. Эта программа выводит связь между потребителем и организацией за рамки основной услуги, предоставляемой компанией [64].

Тенденции. Сегодня в литературе по маркетингу существует общее убеждение, что бренд – это больше, чем просто название, данное продукту или организации, это целый комплекс материальных и социально-психологических атрибутов и мнений. Потребление может нести в себе символический смысл – как уникальный, так и разделяемый другими людьми. Потребители могут приобретать натуральные пищевые продукты, потому что это означает, что они «заботятся об окружающей среде и правах животных». Безусловно, желая сформировать и поддержать свою индивидуальность, покупатели могут обращаться к символическим значениям товаров и торговых марок. Таким образом, бренды могут играть определённую роль в формировании потребителями своей индивидуальности.

Эта идея получила своё развитие в концепции бренда. Муниз и О’Гуинн (Muniz & O’Guinn) пишут, что сообщество бренда – это «особое, географически не связанное сообщество, основывающееся на структуре социальных взаимоотношений между поклонниками определённого



бренда»[65]. Отношения в таких сообществах выходят за рамки триады потребитель-бренд-потребитель. МакАлександр (McAlexander и др.) считает, что для потребителя важны такие отношения между покупателем и имеющимися у него марочными продуктами, маркетинговыми агентами, менеджерами и владельцами компании-производителя[66]. Организации уже признали преимущества таких сообществ. Они, в частности, оказывают влияние на ценность торговой марки и воздействуют, таким образом, на лояльность потребителей. *Чем сильнее корпоративная идентичность, тем выше вероятность, что будут сформированы такие сообщества.* Действительно, как и Rolling Stones, фан-клубы которых можно встретить по всему миру, бренды создают аналогичные сообщества. Производитель игрушек Lego – яркий тому пример. Ещё до создания официального сайта в 1995 году компания специально давала возможность покупателям по всему миру выразить своё мнение об игрушках и, рассказать о ценностях, которые они связывают с их использованием (Lindstrom)[67]. Компания оценила потенциал такого взаимодействия и сегодня располагает специальным Лего-клубом[68].

Подобным же образом Harley Davidson, производитель мотоциклов, создал сильную идентичность, основанную на харизме компании и её общем стиле. Harley Davidson стали легендой. Если зайти на их сайт, то можно найти ссылку на клуб владельцев «Харлеев» – Harley Owners Group (HOG). Приглашение сформулировано очень чётко: «Любишь скорость и мотоциклы? Мы понимаем твою страсть. Присоединяйся к HOG и стань одним из сотен тысяч тех, кто разделяет твои чувства». Там же можно найти информацию о клубах Harley Davidson по всему миру, об организуемых или мероприятиях и встречах и т.д. Цель этой группы – «ездить на мотоциклах и получать от этого удовольствие». Присоединившись к HOG, «вы, возможно, и не обретёте цель в жизни, но испытаете массу положительных эмоций».

Корпоративная идентичность: реагируя на изменяющиеся условия. Организации не находятся в изоляции. Они являются частью внешних структур поставщиков, покупателей и других систем. На практике организациям недостаточно просто «представить себя» покупателям. Им также приходится иметь дело с окружающими условиями и/или ключевыми контрагентами, что усложняет их деятельность. *Возрастающая конкуренция, усиливающаяся активность слияний и поглощений (Greigl) [69], влияние СМИ и общественного мнения, а также особенности отдельных аудиторий – всё это может*



осложнить коммуникацию с потребителями (Barich & Kotler)[70]. Для того чтобы справиться с этой динамикой, организации формируют собственную индивидуальность и создают черты, которые делали бы их заметными на фоне остальных. Таким образом, каждая организация стремится найти свою собственную корпоративную идентичность.

Усиливающаяся конкуренция среди организаций (Greigl) говорит о потребности сформировать корпоративную идентичность как средство отличаться от других [71]. Действительно, предложения организаций и результаты их работы становятся всё более схожими и взаимозаменяемыми, аналогичные товары и услуги должны быть каким-то образом разделены. Корпоративная идентичность является главным средством, позволяющим организациям как-то выделиться на рынке, например благодаря особенностям сервиса, символике и корпоративной коммуникации (Schmitt)[72]. Это означает, что для каждой организации крайне важно найти свою собственную корпоративную идентичность. Компании Coca-Cola и Pepsi-Cola пытаются разделять свои предложения, формируя чёткие отличительные черты. Можно попытаться определить основные элементы, различающие эти два корпоративных бренда [73],[74].

Растущая интернационализация и большое количество слияний и поглощений подрывают целостность организаций (Greigl)[75]. Например, в работах, касающихся сервиса, обсуждается способность международных организаций поддерживать на должном уровне качество мировых брендов (Perry) [76],[77]. Всё это говорит о необходимости для организации иметь сильную корпоративную идентичность, чтобы создать единообразный имидж. Наличие зарубежных поставщиков и широкого спектра географически и культурно различающихся контрагентов, с которыми организациям приходится иметь дело, выдвинуло на первый план вопрос развития и управления имиджем организации.

В такой международной среде корпоративная идентичность может помочь компании получить признание в каком-либо регионе или стране и сыграть роль интегрирующей силы (Schmitt)[78]. Например, Kodak в конце 1980-х реструктурировал свою деятельность, решив не ограничиваться производством фототоваров. Компания создала пять направлений бизнеса: производство фототоваров, коммерческие и информационные системы, диверсифицированные технологии, химические материалы Eastman и





разработки в области биологии. Коммуникации были использованы как стратегический инструмент для адаптации Kodak к новому имиджу, объединяющему ряд продуктов, и для распространения единого названия на целый комплекс различных товаров. Kodak постарался позиционировать себя как организацию с широкими деловыми возможностями. С помощью координации коммуникационных стратегий компания сообщила потребителям о непотребительских товарах, в производство которых была вовлечена, и создала международную индивидуальность марки. Сегодня Kodak останется верен своему обещанию быть современной международной компанией, занимающейся продвижением широкого ассортимента товаров и услуг на потребительском и деловом рынках (Stobart) [79],[80].

Другие аспекты среды, которые определяют значимость корпоративной идентичности: глобализация, дерегулирование и приватизация рынков, большое разнообразие аудиторий и общественных мнений, с которыми приходится сталкиваться организациям (например, СМИ, местные сообщества).

Почему мы покупаем одно и игнорируем другое? Кто управляет нашими решениями – мы сами или маркетологи?

Сегодня важен визуальный код, который закрепился в подсознании и считывается даже за 10 секунд на пёстрой картинке. Но это не просто логотип, это лицо бренда – с философией, историей и эмоциями. Поэтому мы его любим. Или не любим. Ведь универсальных брендов просто нет.

Безотходное производство, удобные лоукасты и безопасные таблетки для похудения – в список мифических вещей добавим ещё одну: бренд, который нравится всем. У бренда всегда есть целевая аудитория, которая определяет его формат и позиционирование. Если бренд хочет нравиться всем, у него не будет опорных точек, ценностей и принципов, на которых можно расти. *Сильный, выразительный бренд – это индивидуальность.* Он не может оставлять равнодушным. Если нет хейтеров, если всем «и так нормально», значит, вы что-то делаете не так.

*Бренд – это «облако» представлений о том, что человек получил, когда купил продукт / получил услугу банка. Если предлагаются похожие банковские продукты и услуги с одинаковым качеством обслуживания банками-конкурентами, то потребитель выберет те, которые соответствуют его ожиданиям и эмоциям. Поэтому надо стать лидером в узких контекстах и всплывать в памяти в нужный момент.*





Чтобы понять потребности, нужно увидеть мотивацию. Профессор Би Джей Фогг, директор лаборатории мотивационных технологий Стэнфордского университета, выделяет три мотиватора (по мнению Эяль Н. и Хувера Р.) для любого действия: получить удовольствие и избежать боли; получить надежду и избежать страха; получить социальное признание [81] и избежать неприятия [82].

В книге «Взлом маркетинга» Фил Барден называет шесть скрытых индивидуальных стремлений при покупке, которые цитируют в своей публикации Давыденко Е.А., Рогачёв В.В.:

- безопасность: забота, уверенность, близость, тепло;
- удовольствие: расслабление, беззаботность, открытость;
- возбуждение: жизненная сила, веселье, любопытство, креативность, изменения;
- приключения: свобода, смелость, бунт, открытие, риск;
- автономность: гордость, успех, власть, превосходство, признание;
- дисциплина: точность, порядок, логика, здравый смысл [83], [84].

Это точки, на которых бренды строят позиционирование, выбирают приемы для продвижения. Они берут одно или несколько стремлений и доказывают, что удовлетворят их лучше конкурентов.

Swatch сделали швейцарские часы доступными и изменили индустрию. Оказалось, достаточно сконцентрироваться на цветовом разнообразии, а не на сертифицированных хронографах и количестве карат. LEGO с самого начала были Apple в мире игрушек по качеству. Своей главной фишкой они сделали не материальное, а виртуальное. Оказалось, гораздо выгоднее продавать воображение, а не просто конструктор. Supreme прошел путь от маленького скейтшопа до культового стритвир-бренда, выбросив за борт классический маркетинг. Его фишка – лимитированное количество вещей в дропах и коллаборации. Supreme делал коллаборации с десятками брендов в сфере моды и не только.

*Контексты. Скрытые цели для всех одинаковы. Но возраст, культура и индивидуальные особенности проявляют их ярче. Поэтому один и тот же бренд будет по-разному позиционироваться в разных ситуациях. Где-то сделанный выбор – показатель высокого статуса, а где-то – бюджетный вариант. Значит, и их рекламные кампании будут меняться.*

Потребности клиента бывают универсальными – «купить дешевле



качественное, надежное» – и ситуативными, когда потребитель хочет выбрать лучший вариант для решения конкретной задачи. Покупая джинсы, мы хотим получить недорогую практичную одежду, выглядеть подтянутее. Или просто чтобы штаны подошли к рубашке.

Бренд – это не продукт, а то, как его воспринимают потребители. И тут важен контекст, который даже для одного человека меняется в зависимости от сотен факторов – от погоды до политических новостей или поведения кота. Стандартный коммерческий банк ориентируется на взрослую аудиторию. Но в некоторых кампаниях обращается и к детям. На примерах видно, на кого направлена реклама и в какой контекст она хочет попасть: детям – цветное и доброе с заботой, мужчинам и женщинам – сексуальное, с юмором и свободой. Но четкое разделение работает не всегда и не для всех. Ханжам не понравится одно, а антисексистам – другое. Подстроиться под всех невозможно – лучше подстраиваться под ситуацию. Коммерческий банк может позиционировать себя как выручалочку в горе и в радости. При этом идея остается прежней: данный коммерческий банк – это банк первой помощи.

*Главная идея сильного бренда не должна меняться. Может поменяться позиционирование, каналы коммуникации, рынок, но фундамент неизменный.* Например, дизайнер Педди Мергуи в проекте *Wheat is Wheat is Wheat* показал, как бы выглядели простые вещи, если бы их выпускали премиальные бренды. Фрукты Nike, молоко Apple и куриные яйца Versace.

Нейромаркетинговые приемы. Нейромаркетинг помогает разобраться в тонкостях поведения покупателей и понять, как воздействовать на их решения. Он не дает прямых ответов, но помогает нащупать опорные точки [85].

Смягчение цены. Отдавать деньги больно, в буквальном смысле. Мысли о цене активизируют в мозге центральную долю – как свежий порез или социальное отторжение. Чтобы продукт купили, ожидаемое удовольствие должно быть сильнее боли от расставания с деньгами.

Привычки. *Если мы один раз сделали что-то, и нам понравилось, то, скорее всего, мы повторим выбор. Через пару повторений действие станет автоматическим, и отказаться от него будет сложно.* Если бренду удастся встроиться в уже готовую привычку, ему повезло. Если нет – придется формировать новую, а это непросто.

Копирование. Мы неосознанно повторяем за другими. Поэтому в рекламе снимают красивых персонажей и селебрити: люди повторяют за теми, кто им



нравится.

Якори. Мы хотим, чтобы нам не прибавляли работы, а сразу объяснили, как и что делать. Если ресторан покажет средний чек, то мы будем ориентироваться на этот «якорь» и приходите подготовленными. В рекламе жвачки или лекарств человек берет две подушечки или две таблетки, хотя одной достаточно. Так якоря помогают продавать больше [86].

Уверенность в будущем. Подписки и пакеты работают, даже когда в розницу дешевле. Если в январе из-за форс-мажора вы потратили 23 вместо привычных 10, то в феврале купите безлимит «15 за все». Хотя форс-мажор вряд ли повторится и поминутно наверняка дешевле. Так работают страховые компании и сервисы с контентом по подписке.

Также действует «эффект обладания»: если человек подержал что-то в руках или примерил, он уже готов платить. Например, виртуальная студия макияжа на [maybelline.com](http://maybelline.com).

*Как защититься от рекламы. Бренды не формируют наши потребности – они нащупывают, озвучивают и решают проблемы, которые и так есть. Иногда желание на поверхности, а иногда его выкапывают. Бренды конструируют эмоции: показывают, как вы будете чувствовать себя, если купите их товары. Но если у человека нет потребности, реклама не резонирует.*

В информационном пространстве противостоять можно чему угодно: рекламе, политике в телевизоре, пропаганде, новым сериалам. Но для этого придется выбросить смартфон, разбить компьютер и уехать жить в лес. Лучше быть откровенным с собой, расставлять правильные приоритеты и понимать, куда инвестировать свободные деньги.

*Выводы: 1. В целом корпоративная идентичность имеет место в том случае, если образ организации чётко определён, имеет постоянный характер и положительную окраску.*

*2. Корпоративная идентичность является главным средством, позволяющим организациям как-то выделиться на рынке, например благодаря особенностям сервиса, символике и корпоративной коммуникации.*

*3. Концепция идентичности корпоративного бренда очень близка к понятию корпоративной идентичности особенно в отношении организаций, предоставляющих услуги, когда сама организация является основным брендом, включающим в себя особые сервисные предложения как современный*



коммерческий банк.

4. Идентичность и имидж являются взаимосвязанными переменными в отношениях между клиентами и организацией, формируя лояльность и тенденции (сообщества бренда).

### 2.3. Организационные изменения: стратегия и процесс, актуализация внутреннего бренда

В постоянно меняющейся деловой среде организации многих отраслей осознали необходимость установления более тесных отношений с клиентами для того, чтобы опережать конкурентов в понимании изменений предпочтений потребителей, и современные коммерческие банки из их числа. Эта тенденция по большей части относится к организациям с плоской организационной структурой и децентрализованным принятием решений. Реинжиниринг и уменьшение размеров компаний в 2000-х сыграли важнейшую роль в борьбе с организационной и структурной неэффективностью. Кроме того, в результате сокращения жизненного цикла продукта, появилась необходимость в более гибких, плоских и приспособленных к переменам организациях (рис. 2).

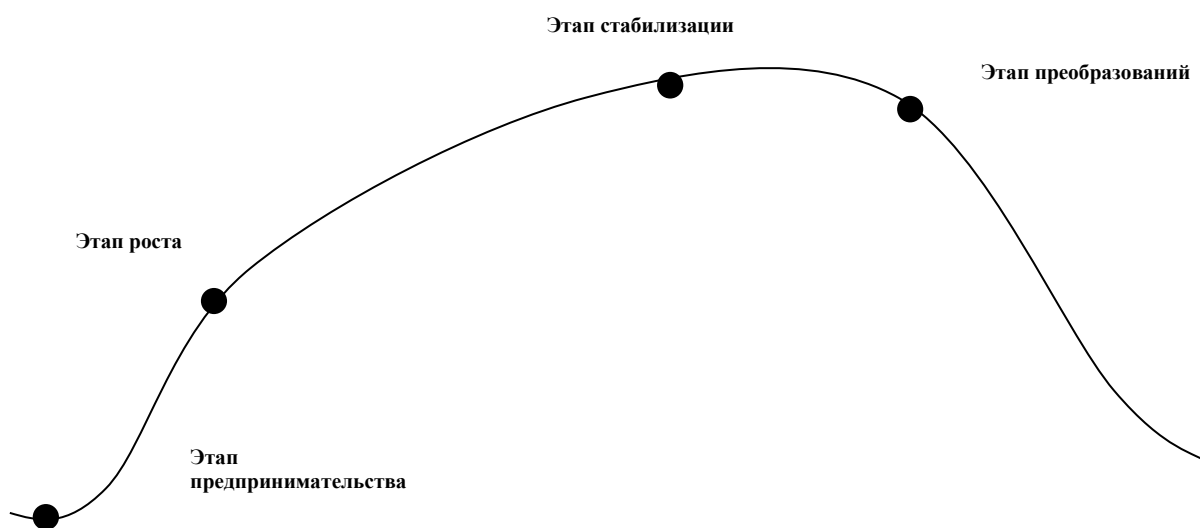


Рис. 2 – Жизненный цикл организации

Сегодня многие организации опираются на пять инструментов



организационного дизайна:

- предоставление права менеджерам и работникам принимать собственные решения;
- реорганизация рабочего процесса для повышения эффективности;
- самоуправляемые команды;
- быстрое внедрение возможностей, предоставляемых сетью Интернет;
- связи с внешними партнёрами для совершенствования существующих и создания новых организационных компетенций [87].

*Всё большее значение приобретает получение преимущества над конкурентами за счёт сильных сторон ресурсного потенциала и компетенций организации, основанных на интеллектуальном капитале и партнёрстве.* Другие новые характеристики организаций включают:

- широкое использование Интернета и электронной коммерции;
- снижение барьеров между вертикально взаимодействующими и географически удалёнными бизнесами;
- быстрое распространение информации и непрерывное обучение;
- усиление партнёрских связей между работниками разных функциональных сфер и территориальных отделений компаний, направленных на развитие организационных компетенций [88].

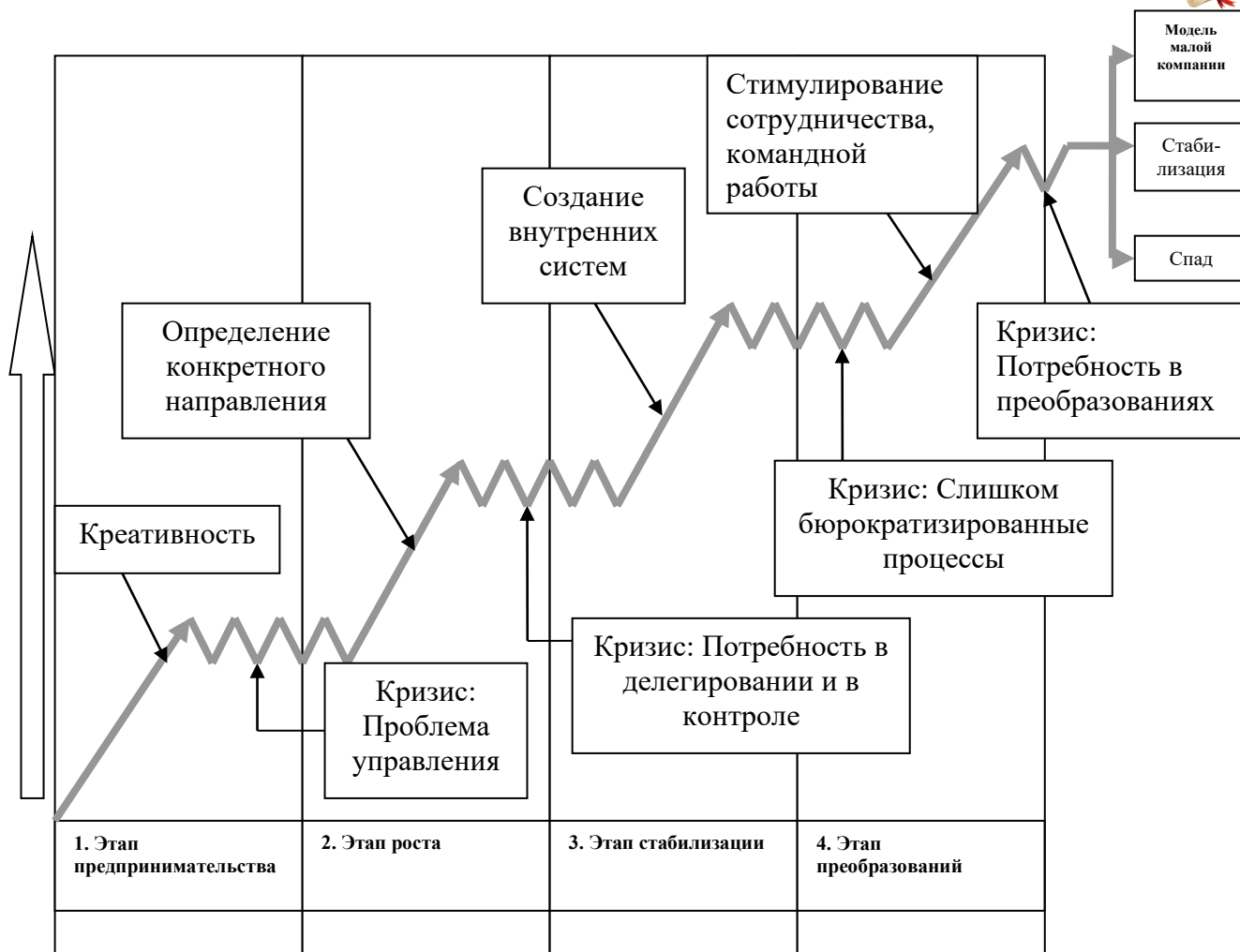
Обновление организаций представляет собой непрерывный процесс, который стимулируется инновациями в управлении и ростом конкурентного давления во всём мире (рис. 3).

Организационные изменения происходят с завидным постоянством в любой организации, важно их верно идентифицировать (таблица 2).

Необходимо понять, что рынки или рыночная среда отрасли стимулируют разработку стратегии, тогда как внутренние и внешние бизнес-процессы определяют реализацию выбранной стратегии [89] (таблица 3).

*Хорошо разработанная стратегия и её эффективное выполнение, позволят, в нашем случае современному коммерческому банку, превзойти своих конкурентов и получать высокие доходы в долгосрочном периоде.*

При этом глобализация и возрастающий динамизм внешней среды обуславливают то, что только разработка инновационной стратегии и надлежащей бизнес-модели, поддержанные эффективной реализацией стратегии, оценкой и контролем могут обеспечить достижение поставленных целей [90].



**Рис. 3 – Жизненный цикл организации: эволюционные изменения**

Каждая организация имеет свою уникальную цель и причину существования. Эта уникальность как возможная основа конкурентного преимущества должна быть отражена в миссии и видении организации. Организации, которые не живут в соответствии с ценностями и убеждениями, заявленными в их миссиях, неизбежно потеряют свой авторитет в глазах потребителей и других заинтересованных сторон. Практика показывает, что умело сформулированное видение и миссия необходимы для разработки, реализации и оценки успешных конкурентных стратегий организации.

*Отметим важность двух следующих выводов:*

- *отрасль не может быть в одинаковой степени привлекательна или непривлекательна для всех участников;*
- *способность организации извлечь выгоду из привлекательных возможностей, предоставляемых отраслью, во многом зависит от ее ресурсных и конкурентных возможностей.*





Таблица 2 – Идентификация этапа жизненного цикла организации

Этап/ показатель	Этап предприни- мательства	Этап роста	Этап стабилизации	Этап преобразований
Структура	Неформальная, «шоу» одного человека	Чаще всего, неформальная, проявляются более определённые процедуры	Формальная, распределение работ, специализация	Командная работа вместе с бюрократией
Продукты или услуги	Один продукт или услуга	Основной продукт или основная услуга с вариациями	Линия продуктов или услуг	Много линий продуктов, услуг
Система контроля и поощрения	Личный интерес	Возможность личного вклада в успешное развитие	Объективная, формализованная система	Многогранная, соответствующая группе продукта или подразделению
Источник креатив- ности	Владелец	Работники совместно с руководителем	Отдельные рабочие группы	Специальные подразделения R&D
Цель	Выжить	Расти	Внутренняя стабильность, расширение рынка	Репутация, совершенствование процессов

Наилучшее качественное свидетельство того, как работает стратегия – это результаты деятельности организации, которые показывают (1) достигает ли организация своих финансовых и стратегических целей и задач, и (2) можно ли оценить уровень работы организации как «выше среднего» [91]?

Таблица 3 – Различия между разработкой и реализацией стратегии

Разработка стратегии	Реализация стратегии
В первую очередь – деятельность, определяемая рынком	В первую очередь – деятельность, определяемая бизнес-процессами компании
Успешная разработка стратегии зависит от: - Видения бизнеса; - Углубленного анализа рыночных условий и возможностей организации; - Привлечения и удовлетворения клиентов; - Вытеснения конкурентов; - Использования возможностей организации для достижения конкурентного преимущества	Успешная реализация стратегии зависит от: - Эффективной работы всех сотрудников; - Адекватной организационной структуры; - Формирования организационных компетенций; - Поддерживающей стратегию культуры; - Осуществления деятельности и получения результата



Для того чтобы соответствовать этим требованиям организация должна обладать соответствующими внутренними ресурсами и компетенциями, которые позволят ей извлечь прибыль из внешних возможностей и противостоять угрозам среды лучше, чем это делают конкуренты. *Достижение соответствия внутренних параметров организации: культуры, лидерства, организационной структуры и управления с ее стратегией и внешней средой, несомненно, существенно увеличивает ее шансы на успех.*

*Только если выбранная стратегия адекватна специфическим условиям конкретной организации, ее эффективная реализация позволит организации достичь конкурентного преимущества над соперниками. Напротив, выбор и реализация «неправильной» стратегии могут обернуться убытками, и даже крахом организации, а если это будет системообразующий банк, то последствия почувствует вся страна.*

Выделяются различные стили управления переменами, каждый из которых в большей или меньшей степени отвечает внутренней среде организации (контексту организации) (таблица 4).

Выбор стилей непосредственно зависит от контекста – внутренней среды организации. Тем не менее, менеджеры, которые отличаются максимальными способностями управлять переменами, могут в разных обстоятельствах использовать стиль управления, в наибольшей степени соответствующий ситуационным характеристикам. Такой стиль характерен для стратегического лидера; при разработке и реализации отдельной программы изменений возможно использование разных стилей управления.

По мнению Дж. Джонсона и др. в каждой организации существует в большей или меньшей степени разнообразие взглядов на перемены; отличаются и взгляды заинтересованных сторон на проблему. Некоторые заинтересованные стороны, такие как финансовые институты, предпочитают обсуждение; участие подойдет тем группам, в которых необходимо «нарастить» опыт и готовность; если же нужны быстрые перемены, то потребуются директивный стиль.

Способы преодоления сопротивления трансформации (Cotter and Schlesinger) приведены в таблице 5. Рассмотрим, как возникает мотивация на изменение. Модель мотивации на изменения возьмем взаймы у психотерапии, где она уже применяется на практике и хорошо исследована. Данную модель можно использовать в организациях, для того чтобы помочь работникам и руководителям справиться с происходящими на работе переворотами.



Таблица 4 – Стили управления стратегическими переменами

Стиль	Средства/ контекст	Преимущество	Проблемы	Условия эффективного использования
Обсуждение	На групповых брифингах персонал устанавливает стратегическую логику и проникается доверием к высшему руководителю	Удаётся восполнить недостаток информации или опровергнуть неверную информацию	Большие затраты времени. Не полностью понятно направление или прогресс в переменных	Для постепенных перемен или трансформационных, но с большим запасом времени
Сотрудничество /участие	Специальные группы участвуют в стратегических переменных и/или решают стратегические вопросы	Повышается ответственность персонала за решения или процесс. Возможно, повысится качество решений	Большие затраты времени. Опасность того, что решения и результаты будут в рамках существующей парадигмы	
Вмешательство	Проводник перемен сохраняет за собой право координации и/или контроля и делегирует элементы перемен	Проводник направляет и контролирует процесс, но в него также вовлечён персонал	Опасность появления у персонала чувства, что им манипулируют	Постепенные или не кризисные трансформационные перемены
Руководство	Использовать власть, чтобы задать направления и определить средства изменений	Прозрачность и оперативность	Риск того, что персонал недостаточно воспримет новую стратегию или поймёт её неверно	Трансформационные перемены
Принуждение/ декрет	Открытое декретное использование власти	Принесёт успех во время кризиса или в состоянии смятения	Наименее успешен в отсутствие кризиса	Кризис, быстрые трансформационные перемены или перемены в устоявшейся автократичной культуре
Примечание – Таблица составлена автором в результате переработки [92], [93]				

Руководствуясь этой моделью, можно помочь каждому человеку в осознании мотивов изменения.

Цикл изменения адаптировали/создали психологи Prochaska, Norcross, Diclemente в результате наблюдений за теми, кого они называли «успешно выздоравливающими пациентами». Шестиэтапную модель с самого её создания использовали тысячи пациентов в различных странах. Результаты были потрясающими. Когда выздоравливающим пациентам давали возможность самим определить свою готовность и предоставляли необходимую помощь, им удавалось измениться, у них появлялись для этого мотивы и они сохраняли



Таблица 5 – Способы преодоления сопротивления трансформации

Способ	Чаще всего применяется	Преимущества	Недостатки
Обучение и коммуникация Несмотря на то, что изменения осознаются как положительные, постоянная коммуникация помогает снизить беспокойство, люди лучше понимают, что намечено изменить и почему	Когда недостаточно информации, или информация неточная, или же не хватает анализа	Когда удаётся убедить, работники сами начинают осуществлять изменения	Может занять слишком много времени, особенно когда вовлекается много работников
Участие и вовлечение Вовлечение повышает понимание, чувство контроля, снижает неуверенность, создаёт чувство авторства, так как изменения непосредственно касаются работников. Работники перестают сопротивляться тому, что сами придумали.	Когда у инициаторов изменений не имеется всей необходимой информации для планирования изменений, когда у других достаточно сил для сопротивления изменениям	Люди, участвующие в планировании, обязуются осуществить изменения, любая имеющаяся у них информация будет интегрирована в процесс изменения	Может занять слишком много времени, если участники запланируют неверные изменения
Облегчение и поддержка Это способность принять сопротивление как естественный процесс и предоставить помощь. Такое поведение руководителя способствует росту доверия к нему и обязательствам по изменениям.	Когда люди сопротивляются из-за проблем в адаптации	Ничто и никто не работает лучше, когда возникают проблемы адаптации	Может занять много времени, дорого, и всё равно может не получиться
Переговоры и соглашения Данная тактика полезна, когда сопротивляется целое подразделение или группа людей. Ведите переговоры, предлагая определённое вознаграждение за согласие измениться. Можно придумать различные альтернативы.	Когда одна или несколько групп действительно лишатся чего-то в ходе изменений, и у этих групп достаточно сил для сопротивления	Иногда это самый лучший способ для того, чтобы справиться с сопротивлением	Этот способ может быть очень дорогим, если мы хотим выторговать покорность
Вовлечение ради участия Для того, чтобы сопротивляющиеся работники согласились, их представителей вовлекают в планирование изменений больше ради из участия, чем ради их веского мнения. Предоставление даже символической роли способствует прекращению сопротивления.	Когда другая тактика не действует или слишком дорогая	Это может быть очень быстрое и ничего не стоящее решение для устранения сопротивления	Могут возникнуть проблемы в будущем, если люди поймут, что ими манипулировали
Демонстрация отрицательных последствий отказа от изменений Иногда руководителям следует воспользоваться демонстрацией отрицательных последствий в целях мобилизации работников на проведение изменений, например, если работники не согласны с изменениями, предприятие придётся закрыть, снизить зарплаты, часть работников уволить.	Когда очень важна быстрота, а у авторов изменений достаточно сил	Очень быстродействующий способ и преодолевается любое сопротивление	Достаточно рискованно, если работники затаивают злобу на инициаторов изменений

достигнутые результаты. Эту модель можно использовать и в организациях, чтобы помочь работникам более спокойно реагировать на встречающиеся



изменения (Петарис Д., Пелджюс Д.) [94].

В таблице 6 представлены описания этапов изменения и типичные утверждения находящегося на определённом этапе человека.

**Таблица 6 – Определение этапа изменений**

Этап	Характеристика
1 этап – До размышления	На этом этапе человек говорит: «Они не могут заставить меня учиться по этой программе», «У меня большой стаж работы, я всегда буду так работать» или «Ай, это другие компании внедряют комплексное управление качеством, мы никогда этого делать не будем». Данный этап – это отрицание или незнание того, что надо меняться. Могут распространяться различные слухи о больших переменах и сокращении, однако человек, находящийся на данном этапе, отрицает, игнорирует такую информацию или избегает её.
2 этап – Размышления	Когда человек доходит до размышлений, он оказывается на втором этапе – этапе размышления. На этом этапе человек уже обращает внимание на услышанную информацию и начинает об этом думать: «Думаю, когда-нибудь мен придётся освоить эту программу», «Наверное, следует записаться на курсы...», или «Считаю, что наша компания должна будет менять свои процессы...» И правление, которое, похоже никак не преодолеет этап размышления, утверждает: «Когда-нибудь нужно будет что-нибудь делать с убытками и неэффективностью». На данном этапе повышается чувство неизбежности изменений, и уменьшаются возражения, пока не принимается решение и не начинается другой этап.
3 этап - Решимости	Человек уже принял решение измениться и начинает строить планы и представлять будущее. Человек разрабатывает стратегию управления временем, составляет распорядок, учится и выполняет другие подготовительные работы.
4 этап - Действия	Действие – это следующий этап, на котором человек уже проводит конкретные изменения. Например, приступает к пользованию новой программой, собираются сформированные новые команды, начинает действовать новый план маркетинга (обычно в этот момент прилагается больше всего усилий к изменениям). К сожалению, первые два этапа часто пропускают; часто пропускают разминку, сразу же – действие. Однако без разминки действие бывает незаконченным, и изменения долго не живут.
5 этап – Поддержки	Процесс изменения не заканчивается этапом действия. Если не будет благоприятных условий, изменения не продержаться и нескольких месяцев, ни год. Человек должен пройти через период поддержки, во время которого, возможно, придётся освоить новые навыки, новый образ действий, отказаться от старых привычек, которые тянут его назад. Здесь может быть завершение цикла или может начаться новый этап.
6 этап – Заверения или отторжения	Позднее может начаться, хотя и не обязательно, этап отторжения. Может быть, была оказана и недостаточная поддержка со стороны руководства, может, внедрение проходило в спешке, может, не хватило обучения – какой бы ни была причина, человек начинает катиться назад, и начинается новый цикл: «Я начал учить технический английский...в десятый раз».*





Затем излагаются некоторые возможные способы интервенции, при помощи которых руководитель может помочь человеку преодолеть сопротивление и перейти на другой этап (таблица 7).

**Таблица 7 - Циклы изменения и интервенция руководителя**

Этап	До размышлений	Размышления	Решимости	Действия	Поддержки	Завершения или отторжения
Реакция	Отрицание	Возражение	Беспокойство и напряжение	Действие	Бдительность	В случае отторжения – отступление
Потребность	Информировать	Преодолеть возражения	Снизить напряжение	Поддержать	Поддерживать	Укрепить
Утверждение	«У меня нет проблем, проблема – это ты»	«Может, у меня и есть проблемы»	«Я должен что-нибудь делать»	«Я готов»	«Как это выдержать?»	«Я пытался, но не удалось»
Руководитель	Предоставить информацию, распространить сомнение, утвердить доверие	Слушать, идентифицировать «за» и «против» изменения	Помочь планировать, предоставить нужные средства	Поддерживать, укрепить мотивацию	Поддерживать, обучать, развивать навыки	Оценить проблемы и препятствия, проверить намерения
Вопросы	Чем плохо так, как есть?	Стоит ли?	Что будем делать?	Как идут дела?	Кто помогает?	Что намереваешься делать сегодня?

Для того чтобы иметь возможность использовать модель циклов изменения, руководитель обязан установить, на каком этапе находится изменяющийся человек. Так он определит, с чего начать. Как преодолеть сопротивление изменениям? Ответ: 1) динамика политики организации; 2) обучение работников; 3) вовлечение работников в процесс трансформации; 4) оценка позитивных усилий (Belasco J.A., Stayer R.C.) [95].

Для успешного осуществления изменений надо пройти все шесть этапов. Если слишком спешить, то можно скатиться назад, и придётся всё начинать сначала. Для того чтобы по-настоящему что-то изменить, требуются и время, и усилия, и главный акцент на работу с персоналом, так как именно он является связующим звеном между потребителем, товаром и организацией, и именно ему очень трудно в эпоху перемен.

Существует корреляция между имиджем организации и продукцией среди сотрудников и среди клиентов [96]. По мнению президента Академии инновационных технологий «Золотое сечение» Радченко И.В.: «Необходимо, чтобы сама организация, все её сотрудники стали соучастниками процесса



формирования бренда, построили его из своих представлений, ценностей и смыслов, ведь именно они являются жизненным центром деятельности организации, её изменений и развития»[97].

Непосредственными результатами внедрения системы внутреннего брендинга является формирование у сотрудников чётких представлений о бренде, определяющих отношение к организации и продукции (лояльность), веру в их ценность и соответствующее поведение, направленное на укрепление бренда. Таким образом, *эффективный внутренний брендинг – это процесс обретения организацией своей идентичности и воли к успеху. От того же управления по целям этот процесс качественно отличается меньшей необходимостью в контроле каждого сотрудника, меньшей регламентированностью и в то же время простотой и гибкостью.* Исследования американских психологов (Kahneman & Tversky), работающих в области теории принятия решений, показали, что в своих действиях и решениях люди, как правило, руководствуются не конечным результатом, а реагируют на контекст, изменения окружения, своего состояния [98].

Повышение определённости образа организации, её целей, изменение названий подразделений по видам деятельности очень актуально для современных универсальных коммерческих банков не только в Казахстане, но и за рубежом.

Выводы по параграфу:

1. Понимание роли внутреннего брендинга в формировании контекста и смыслов, позволяет нам говорить о новом стратегическом подходе к развитию организации. Суть подхода заключается в формировании значимой для самоощущения сотрудников системы координат, в которой осуществляется повседневная деятельность.

2. Не бумаги, планы и инструкции движут морем человеческих масс, а «приливы и отливы» контекстов и смыслов в которые они помещены. Умение следовать подобному «закону моря» играет решающую роль в достижении стратегического результата, который может отличаться как «буря в стакане воды» отличается от Гольфстрима.

Выводы по ГЛАВЕ:

1. *Компоненты феномена организационных изменений отражаются на корпоративном бренде банка в долгосрочной перспективе (прежде всего посредством внутреннего брендинга) [99].*



2. *Внутренний брендинг – это часть стратегии внутренних коммуникаций организации, направленная на формирование единой системы ценностей, отношений и действий сотрудников, поддерживающей развитие бренда организации. Минимальными условиями для внедрения системы внутреннего брендинга, являются наличие стратегии организации, непротиворечивость стиля управления ТОП-менеджмента и удовлетворённость основных потребностей сотрудников (базовая лояльность).*

3. *Стратегия организации, а именно прописанные в ней миссия и ценности формируют корпоративную идентичность организации в целом и её бренда в частности, а в дальнейшем лояльность и тенденции рынка.*

## **Заключение**

Была аргументирована необходимость и полезность системного подхода к построению корпоративных брендов в высоко-конкурентном банковском секторе. Достигнутые результаты дают возможность выделить основные аргументы: бренд банка в условиях организационных изменений, позволяет задать базисным стратегическим преимуществом корпоративную идентичность, коммуникации и интеллектуальный капитал в изменчивой внешней среде. Эти аргументы можно суммировать следующим образом.

*Научные предложения:*

1. *Компоненты феномена организационных изменений отражаются на корпоративном бренде банка (прежде всего посредством внутреннего брендинга). В результате сокращения жизненного цикла продукта, появилась необходимость в более гибких, плоских и приспособленных к переменам организациях. Обновление организаций представляет собой непрерывный процесс, который стимулируется инновациями в управлении и ростом конкурентного давления во всём мире. Всё большее значение приобретает получение преимущества над конкурентами за счёт сильных сторон ресурсного потенциала и компетенций организации, основанных на интеллектуальном капитале и партнёрстве.*

Изменения в организации – не конечная цель, а лишь средство, помогающее приспособиться к новым условиям, и сохранить или повысить конкурентоспособность, эффективность работы и производительность. Рост



означает увеличение числа и размеров. Развитие же – это «приобретение потенциала для улучшения». Ограничение роста организации обычно заложено в её окружении (т.е. пределы роста экзогенны). Пределы же развития зависят от внутренней среды организации (эндогенны).

Достижение соответствия внутренних параметров организации: культуры, лидерства, структуры и управления с ее стратегией и внешней средой, несомненно, существенно увеличивает шансы на успех. Только если выбранная стратегия адекватна специфическим условиям конкретной организации, ее эффективная реализация позволит организации достичь конкурентного преимущества над соперниками. Напротив, выбор и реализация «неправильной» стратегии могут обернуться убытками, и даже крахом организации, а если это будет системообразующий банк, то последствия почувствует вся страна.

Корпоративный бренд – это нечто большее, чем просто внешнее проявление организации, её имя, логотип или зрительная презентация. Это скорее основополагающие ценности, которые характеризуют организацию. И передача сообщений об этих ценностях, безусловно, является важнейшей задачей.

Слишком большой разрыв между производителем и потребителем часто является причиной прекращения взаимоотношений, для обеспечения успеха бренда необходимо обращать пристальное внимание на расхождение между его идентичностью и имиджем.

Идентичность бренда – это положение, которое, как надеется организация, она занимает в умах потребителей. Идентичность находит воплощение в логотипе, вывеске, униформе и фирменном бланке организации и отражает устойчивые качества, к которым она стремится.

Имидж бренда – это действительное восприятие организации потребителем. Оно скорее отражает поверхностные качества и существующие ассоциации. Проблемы возникают, если разрыв между идентичностью и имиджем увеличивается.

Наличие зарубежных поставщиков и широкого спектра географически и культурно различающихся контрагентов, с которыми организациям приходится иметь дело, выдвинуло на первый план вопрос развития и управления имиджем организации.

Главная идея сильного бренда не должна меняться. Может поменяться



позиционирование, каналы коммуникации, рынок, но фундамент неизменный.

Бренд – это «облако» представлений о том, что человек получил, когда купил продукт / получил услугу банка. Если предлагаются похожие банковские продукты и услуги с одинаковым качеством обслуживания банками-конкурентами, то потребитель выберет те, которые соответствуют его ожиданиям и эмоциям. Поэтому надо стать лидером в узких контекстах и всплывать в памяти в нужный момент. Скрытые цели для всех одинаковы. Но возраст, культура и индивидуальные особенности проявляют их ярче. Поэтому один и тот же бренд будет по-разному позиционироваться в разных ситуациях.

Сильный, выразительный бренд – это индивидуальность.

Чем сильнее потребители отождествляют себя с ценностями организации и её имиджем, воплощёнными в конкретном бренде, тем неохотнее они будут переключаться с предпочитаемого ими продукта. Так как потребление всё больше основывается на символической идентификации, корпоративная идентичность может повлечь за собой более сложные явления, например отождествление с организацией и формирование приверженности и лояльности к ней.

Концепция идентичности корпоративного бренда очень близка к понятию корпоративной идентичности. Во многих случаях термины употребляются как синонимы, подразумевающие аналогичную деятельность. Это особенно верно в отношении организаций, предоставляющих услуги, когда сама организация является основным брендом, включающим в себя особые сервисные предложения.

Понятие корпоративной идентичности основывается на различных областях знаний:

- 1) графический дизайн (все формы визуальной презентации и управление фирменными символами);
- 2) маркетинг (управление брендом и исследования интегрированных коммуникаций);
- 3) организационные исследования (анализируют концепцию идентичности организации и занимаются в первую очередь отношением к организации её членов);
- 4) целостный подход с позиции междисциплинарного изучения признаёт частичное совпадение областей знания и выступает за смешанный подход к корпоративной идентичности.





Идентичность формируется в соответствии с тем, что организация собой представляет, она выражает философию организации через её миссию и ценности, помогает установить тесные взаимоотношения с другими заинтересованными сторонами, что способствует узнаванию организации.

Мнение сотрудников об организации и восприятие ими её идентичности и имиджа влияют на их поведение по отношению к ней. В целом корпоративная идентичность имеет место в том случае, если образ организации чётко определён, имеет постоянный характер и положительную окраску. Организации постоянно пытаются усилить отождествление сотрудников с организацией и развить у них чувство сопричастности. Ценности организации также ориентированы на внутреннюю аудиторию и нацелены на установление с ней желаемых взаимоотношений.

*2. Определены проблемы и тенденции в современном управлении, актуальные организационные изменения в отечественных банках второго уровня.* Сформулированы задачи, которые встают перед управленцами независимо от отрасли организации: развитие осознанности; работа по согласованию ценностей, целей, интересов и правил взаимодействия между субъектами управления организациями; достижение баланса между лидерством и менеджментом, между стабилизацией и инновациями.

Бизнес-процессы постоянно усложняются, соответственно, создаются всё более сложные системы для их реализации, а усложнение систем требует и адекватно сложного управления ими. Если среда и её требования к организации постоянно и непредсказуемо меняются, возникает необходимость найти определённость хотя бы в себе – чётко осознавать свои личные потребности, цели, чувства, ценностные приоритеты и интересы своей организации, формируя внутренний бренд, поддерживающий внешний.

Эффективно, целенаправленно и профессионально воздействовать на других людей может только тот, кто находится с самим собой в контакте, осознаёт своё актуальное состояние, свои чувства, цели, интересы и способен ими управлять. Если такого осознания нет, то нет и управления. Нельзя управлять тем, что не осознаёшь. Только умение воспринимать другого человека целостно – как носителя уникальных ресурсов и компетенций, обладающего определённым потенциалом развития, но и всегда некими ограничениями, – позволяет эффективно им управлять.

Лояльность к организации, идентификация с ней, инициативность



сотрудников напрямую зависят от того, чувствуют ли они себя субъектами организационной деятельности. Чем больше ответственности, тем выше субъектность, больше возможностей определять направленность и характер не только своей деятельности, но и организации в целом.

Командообразование продуктивно, если организация и её лидер доросли до уровня делегирования субъектности, и деструктивно, если оно используется как манипуляция, для того чтобы отношения в коллективе стали «потеплее».

Наиболее эффективными оказываются команды, объединяющие непохожих людей – с разными компетенциями, разным опытом, разным способом мышления и обработки информации. Уровень сложности команды должен быть адекватен уровню сложности задачи, которая стоит перед ней. Но такие команды конфликтны: разным людям сложнее договориться. Здесь важны особое мастерство лидера и помощь опытного консультанта. Задача управления такими командами, которых требуется уже много, а будет требоваться ещё больше, не в том, чтобы всех сдружить. Необходима помощь в уяснении всеми общей задачи, согласовании интересов, разработке правил взаимодействия, выработке общего языка. Это большая и трудная работа.

При высокой скорости изменений трудно точно предсказать будущее. Но если будущее страны и мировых рынков труднопредсказуемо, то собственные потребности и личные долгосрочные цели предсказать значительно легче. Вот эти личные «хочу» и позволяют управлять стратегически. Для этого не обязательно знать, каким будет будущее «вообще», достаточно описать желаемое будущее для себя и своей организации. Представление о желаемом будущем тоже может меняться, и все эти изменения необходимо и возможно вовремя осознавать.

Именно представление о своём желаемом будущем позволяет формулировать требования к своей организации и задавать приоритеты, критерии принятия решений, стратегию организации. При этом такое стратегическое управление не предполагает сужения внимания управленцев на одном рынке, на одной бизнес-модели, а наоборот, позволяет видеть и использовать возникающие возможности для реализации сформулированных требований к организации.

Умение и способность формулировать желаемое будущее для себя, согласовывать своё представление о будущем с представлением партнёров и ключевых сотрудников и переводить эти согласованные представления в



требования к организации и определяет в первую очередь стратегичность как управленческую компетенцию. И значение этой компетенции будет возрастать.

Если скорость изменений среды возрастает, то и значение современных организационных изменений тоже растёт, а, следовательно, и роль лидерства в управлении организацией становится всё более насущной и важной.

Сложившаяся тенденция представляется достаточно долгосрочной и устойчивой. Поэтому экспертные знания и владение инструментарием менеджмента и лидерства – это требования, предъявляемые к каждому руководителю верхнего эшелона.

*Научно-прикладные предложения:*

*1. Использование коммуникаций для построения взаимоотношений, развития и поддержания диалога с потребителем исключительно важно для обеспечения долгосрочного характера и надёжности бренда банка. Усиление конкуренции должно сочетаться с изменением стратегии каждого коммерческого банка. Усиление конкуренции между банками может привести к сокращению продолжительности отношений с клиентами. Что выдвигает на первое место долгосрочный характер воздействия бренда банка.*

*2. Коммуникации выдвигаются на первый план, как в организационном, так и личном пространстве, в том числе посредством цифровизации, формируя сообщества бренда, усиливая лояльность.*

Система управления брендами банков второго уровня в Казахстане требует нового взгляда на вопросы внутреннего брендинга.