

Министерство образования и науки Российской Федерации



Уральский государственный экономический университет

А.Н. Урасова, Т.Б. Минина, И.В. Котляревская

ИННОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ БРЕНДОМ

**(на примере рынка
аудиторско-консалтинговых услуг)**

Екатеринбург
2013

УДК 339.1
ББК 65.291.551:65.291.3
У 68

Рекомендовано редакционно-издательским советом
Уральского государственного экономического университета

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор,
заведующая сектором развития агропродовольственных систем
и маркетинговых исследований Института экономики
Уральского отделения РАН
В. П. Неганова

Кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой финансов и кредита
Российского государственного профессионально-педагогического университета
А. Д. Денисов

Урасова А. Н., Минина Т. Б., Котляревская И. В.

У 68 Инновации в управлении брендом (на примере рынка аудиторско-консалтинговых услуг) [Текст] : монография / М-во образования и науки РФ, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2013. – 104 с.

ISBN 978-5-9656-0247-6

В монографии рассмотрена проблема повышения конкурентоспособности компании путем стратегического управления брендом на примере аудиторско-консалтинговой отрасли. Рекомендации, приведенные в работе, основаны на специфике аудиторско-консалтингового рынка, а также особенностях брендинга международных компаний. Данные рекомендации могут быть использованы локальными аудиторско-консалтинговыми компаниями и компаниями, оказывающими услуги в других отраслях.

Для студентов, аспирантов, преподавателей, практиков в области бизнеса, специалистов по маркетингу и брендингу.

УДК 339.1
ББК 65.291.551:65.291.3

ISBN 978-5-9656-0247-6

©Урасова А.Н., Минина Т.Б.,
Котляревская И.В., 2013
© Уральский государственный
экономический университет, 2013

Введение

Специфика аудиторско-консалтинговой отрасли в России определяет особенности брендинга на данном рынке. Большое количество конкурентов и сложность дифференцирования услуги обуславливают необходимость создания сильного интегрированного корпоративного бренда и использование инноваций. Продвижение аудиторской или консалтинговой услуги осуществляется через корпоративный бренд. В случае с крупнейшими аудиторско-консалтинговыми компаниями речь идет не о бренде организации, а о бренде международной профессиональной сети. Продвижение корпоративного бренда позволяет перенести положительные ассоциации на все компании международной сети, а также на все виды оказываемых услуг. Интегрированный корпоративный бренд аудиторско-консалтинговой компании сочетает в себе не только внешние (взаимодействие с клиентами и контрагентами), но и внутренние компоненты (взаимодействие с сотрудниками), что позволяет гармонизировать управление брендом и более эффективно реализовать обещание бренда. Особенности предоставляемых услуг, высокая значимость обслуживающего персонала, знаний и технологий повышают роль интеграции инновационной деятельности и брендинга в аудиторско-консалтинговых компаниях. Согласованная политика в области управления брендом и инновациями позволяет повысить конкурентоспособность компании на аудиторско-консалтинговом рынке благодаря предоставлению клиентам дополнительной уникальной ценности на основе учета их потребностей.

Глава 1

Основы бренд-менеджмента

1.1. Что такое бренд?

В литературе существует большое количество определений бренда, но нет единого мнения относительно данной дефиниции. Так, по мнению Американской ассоциации маркетинга, бренд – это «имя, термин, знак, символ, дизайн или их комбинация, предназначенные для идентификации товаров и услуг одного продавца или группы продавцов и их дифференциации от конкурентов» [27]. По мнению признанного авторитета по брендингу К. Келлера, бренд – это «набор уникальных и позитивных ассоциаций, возникающих в сознании потребителей, которые добавляют воспринимаемую ценность товару или услуге» [13].

Исторически слово бренд происходит от английского *brand* – клеймо, тавро, выжигать. В древности клеймо ставилось на тело животных для обозначения принадлежности крупного рогатого скота определенному владельцу. Первые данные о бренде найдены на наскальных изображениях животных, датируемых 5 000 лет до н.э. [76, с. 7]. Еще одной ранней формой использования брендов было клеймо горшечника, о чем можно судить по сохранившимся черепкам горшков Средиземноморья [4, с. 18]. Широкое распространение в качестве обозначения места производства и гаранта качества товара бренды получили в XVII и XVIII вв. в странах Европы [4, с. 19]. В конце XIX – начале XX в. с развитием промышленности и путей сообщения началось массовое использование брендов. Именно в этот период появились такие бренды, как Coca-Cola, Singer, Kodak, Heinz, Ford и др. Настоящий прорыв в развитии брендов начался во второй половине XX в. с глобализацией экономики, развитием радио и телевидения, появлением Интернета, совершенствованием средств транспорта и связи. Развитию брендов и их повсеместному распространению способствовали и такие факторы, как совершенствование законодательства в области торговых марок и интеллектуальной собственности, а также появление рекламных агентств.

Проанализировав различные источники, как отечественные, так и зарубежные, мы выделяем следующие подходы к определению понятия

бренда: правовой, финансовый, потребительский, маркетинговый (табл. 1.1). Следует отметить, что в зависимости от подхода к определению бренда различаются и методы оценки эффективности бренда.

Таблица 1.1

Характеристика подходов к определению бренда

Подход	Характеристика бренда	Авторы	Преимущества	Недостатки
Правовой	Бренд – защищенный законом и зарегистрированный в надлежащем порядке знак, определяющий происхождение товара/услуги и отличающий его от аналогичной продукции конкурентов	Ф. Котлер, Американская ассоциация маркетинга и др.	Это общепризнанное определение бренда, его функций и назначения	Не отражает сложности природы бренда
Финансовый	Бренды – нематериальные активы компании, приносящие бизнесу дополнительный доход	Я. Линдeman, Ж.-Н. Капферер и др.	Дает финансовое обоснование необходимости создания и развития бренда	Не отражает взаимосвязь бренда с потребителем
Потребительский	Бренд – совокупность обещаний, создающих в сознании покупателя набор уникальных, положительных и ценных ассоциаций	Д. Аакер, К. Келлер, Л. Чернатони, В. Перция и др.	Акцент делается на взаимоотношениях и удовлетворении потребностей	Не отражает финансовый аспект
Маркетинговый	Бренд является как нематериальным прибыльным активом компании, так и совокупностью обещаний, представляющих ценность для целевого покупателя	Ж.-Н. Капферер	Отражает двойственную финансовую и потребительскую природу бренда	Сложно оценить бренд из-за необходимости применения финансовых и потребительских показателей

Подход	Характеристика бренда	Авторы	Преимущества	Недостатки
Инновационный	Наиболее эффективный способ установления взаимоотношений с клиентами путем предоставления новой добавленной ценности	Предложено авторами	Ориентирован на клиента	Недостаточно разработан в научной литературе

Источник: составлено авторами на основании [12–14; 22, 35, 49].

На наш взгляд, маркетинговый подход к определению брендов наиболее полно отражает их двойственную финансовую и потребительскую природу и учитывает следующие факторы:

- 1) бренд существует до тех пор, пока он приносит прибыль компании и имеет корпоративную стоимость;
- 2) бренд существует до тех пор, пока его идеи имеют ценность для покупателя и влияют на его поведение.

Однако в условиях жесткой конкуренции бренд является конкурентоспособным только при условии внедрения инноваций. Основываясь на маркетинговом подходе и учитывая необходимость использования инноваций в брендинге, мы выделяем инновационный подход и уточняем определение бренда.

Бренд – это прибыльный нематериальный актив компании, направленный на предоставление дополнительной уникальной ценности и установление взаимоотношений с клиентами посредством инновационной деятельности по созданию и реализации функциональных, эмоциональных и социальных обещаний.

Рассмотрим предложенное определение, разбив его на блоки.

Бренд – это прибыльный нематериальный актив...

С конца 1980-х гг., когда стал очевиден разрыв между показателями балансовой стоимости компаний и их рыночной оценкой, бренды стали рассматриваться как активы компании, которые не только дают конкурентные преимущества и повышают барьеры для входа на рынок новых игроков, но также становятся источником прибыли. Создавая лояльную клиентскую базу, бренды являются источником стабильного дохода. Бренды важны для клиентов, компаний и финансовых рынков, именно поэтому ведущие компании придают большое значение созданию и развитию своих брендов.

...направленный на предоставление дополнительной уникальной ценности и установление взаимоотношений с клиентами...

Компании удовлетворяют потребности клиентов путем предоставления ценности. Ценность представляет собой «воспринимаемые материальные и нематериальные выгоды и издержки покупателя» [14, с. 153]. Удовлетворение клиента – это его суждение о соответствии результатов использования товаров/услуг его ментальным представлениям об ожидаемом результате.

Бренд отличается от товара или услуги тем, что предоставляет клиенту дополнительную, или добавленную, ценность, т.е. совокупность положительных, релевантных, уникальных ассоциаций с атрибутами товара/услуги, выделяющими его из ряда аналогичных. Дополнительная ценность создается при помощи упаковки, дизайна, логотипа, рекламы, инноваций, обслуживания и т.д. Предложенная ценность является уникальной, если она отличается от тех, которые предлагают конкуренты. Компания налаживает взаимоотношения с клиентом на основе долгосрочного положительного опыта предоставления добавленной ценности.

...посредством инновационной деятельности...

Под инновационной деятельностью понимается создание новых продуктов (товаров и (или) услуг), совершенствование процессов, использование новейших технологий, разработка оригинальных способов продвижения, новых методов продажи и т.д. Инновация – это не только источник появления бренда, но и необходимое условие его развития и сохранения конкурентоспособности на рынке. Несмотря на важность инноваций, их роль в брендинге мало изучена.

...по созданию и реализации функциональных, эмоциональных и социальных обещаний.

Бренд является обещанием целевому покупателю удовлетворить его функциональные, эмоциональные и социальные потребности. Потребности клиентов могут различаться в зависимости от типа товара/услуги, сегмента рынка.

В научной литературе не существует общепринятых принципов классификации брендов. В табл. 1.2 представлены критерии классификации брендов, встречаемые в публикациях, а также предложенный нами критерий разделения брендов по принципу отношения к инновациям.

Т а б л и ц а 1 . 2

Классификация брендов

Критерий классификации	Авторы	Классификация брендов
Характер ассоциаций потребителей	К.Л. Келлер, Ж.-Н. Капферер	Абстрактные бренды. Функциональные бренды
Основной объект	К.Л. Келлер	Бренды товаров, услуг, людей и организаций, спорта, искусства, развлечений, идей и инициатив
Роль бренда в корпоративном портфеле	Ж.-Н. Капферер, Д. Аакер	Товарный бренд; бренд товарной линии; ассортиментный бренд; зонтичный бренд; исходный бренд; поддерживающий бренд

Критерий классификации	Авторы	Классификация брендов
Охватываемая территория	Ж.-Н. Капферер, Д. Аакер	Глобальные бренды. Национальные бренды. Локальные бренды
Принадлежность брендов и контроль над ними	С. Холленсен, С.А. Старов	Частная торговая марка. Ко-бренд. Бренд фирмы-производителя
Фокус на элементах бренда	Л. Чернатони	Знак владения, дифференцирующий механизм, функциональное устройство, устройство для создания символа, устройство для снижения риска, устройство для запоминания, инструмент правовой защиты, стратегический механизм
Степень консьюмеризации, т.е. диалога между потребителем и маркетологом	М. Гудьер	Немарочный товар; бренд как референтность; бренд как индивидуальность; бренд как «икона»; бренд как компания; бренд как политика
Предоставляемая выгода	L. Berry	Бренды-лидеры; бренды – лидеры категорий; бренды – лидеры в удобстве; последователи
Отношение к инновациям	Предложено авторами	Лидеры; ограниченно решающие проблему; эксперты; последователи

Источник: составлено авторами на основании [1; 12; 13; 44; 49; 54].

Более подробно авторская классификация брендов по отношению к инновациям будет рассмотрена в третьей главе.

Основываясь на маркетинговом подходе к определению бренда, значение бренда следует рассмотреть с двух сторон – с точки зрения покупателя и с точки зрения компании. Данный подход основан на авторском определении бренда, согласно которому бренд выполняет определенные функции как для компании – владельца бренда (финансовый аспект бренда), так и для покупателей, в отношении которых компания обязуется выполнить обещание (потребительский аспект). В табл. 1.3 перечислены функции бренда для обеих сторон.

Таблица 1.3

Функции бренда

Функция бренда	Описание преимущества
<i>Для покупателя</i>	
Идентификационная	Возможность быстро и точно найти, разобраться в предложении, быстро распознать желаемые продукты
Практическая	Позволяет сохранить время и энергию благодаря идентичности повторной покупки
Гарантийная	Уверенность в том, что покупатель получит то же качество, независимо от того, где или как он купит товар или услугу
Оптимизационная	Уверенность в покупке лучшего продукта в категории, лучшего исполнителя для особенных целей

Функция бренда	Описание преимущества
Характеристика	Подтверждение личного имиджа или имиджа, который покупатель имеет среди других
Продолжительность	Удовлетворение, полученное через знание и тесную связь с брендом из-за длительного потребления бренда в течение многих лет
Гедонистическая	Удовлетворение, связанное с привлекательностью бренда, его логотипом, коммуникацией, предлагаемым новшеством
Этическая	Удовлетворение, связанное с ответственностью владельца бренда перед обществом
<i>Для производителя</i>	
Защитная	Бренд гарантирует юридическую защиту уникальных характеристик
Инвестиционная	Инвестиции в бренд являются вложениями в будущую стоимость компании
Получение прибыли	Бренды позволяют получать дополнительную прибыль компании за счет разницы между реальной стоимостью продукта и его воспринимаемой для покупателя стоимостью
Взаимоотношения с контрагентами и покупателями	Для компаний, производящих бренды, гораздо легче наладить взаимовыгодные отношения с такими контрагентами, как поставщики и покупатели, чем для компаний, производящих неизвестные безликие товары. Взаимоотношения устанавливаются посредством предоставления уникальной дополнительной ценности
Возможность выхода на новые рынки	Благодаря брендам компании легче выходить на новые рынки, а также создавать новые категории товаров

Источник: составлено авторами по [12, с. 36; 13, с. 26].

Из табл. 1.3 мы видим, что бренд важен как для производителя, так и для клиентов компании. Кроме того, бренд важен и для других участников рынка – поставщиков, инвесторов, банков, посредников и т.д.

Сложно представить сферу, в которой в настоящее время не существует брендов. В зависимости от характера предлагаемых продуктов (товар или услуга) и вида рынка (потребительский или корпоративный) мы выделяем четыре области применения брендов – рынка: корпоративных товаров, корпоративных услуг, потребительских товаров и потребительских услуг (табл. 1.4).

Как мы видим из табл. 1.4, особенности бренда во многом определяются особенностями рынка, где он существует. Бренды создают доверие, поэтому наибольшее значение они имеют в тех областях, где существует высокая степень воспринимаемого риска.

Характеристика областей применения брендов

Показатель	Рынок корпоративных товаров	Рынок корпоративных услуг	Рынок потребительских товаров	Рынок потребительских услуг
Природа	Материальная	Нематериальная	Материальная	Нематериальная
Производство и потребление	Не совпадает по времени	Как правило, совпадает по времени	Не совпадает по времени	Как правило, совпадает по времени
Количество покупателей	Небольшое	Небольшое	Большое	Большое
Объем покупок	Крупные закупки	Крупные закупки	Небольшие покупки	Небольшие покупки
Природа спроса	Обратная цепочка создания ценности	Обратная цепочка создания ценности	Определяется потребностями	Определяется потребностями
Способ принятия решения о покупке	Коллективно (закупочный центр)	Коллективно (закупочный центр)	Единолично	Единолично
Инструменты коммуникации	Индивидуальные, специализированные	Индивидуальные, специализированные	Массовые	Массовые
Особенности брендинга	Создание осведомленности, положительных сильных ассоциаций	Создание осведомленности, положительных сильных ассоциаций. Большое значение дифференциации	Создание осведомленности, положительных сильных ассоциаций	Создание осведомленности, положительных сильных ассоциаций. Большое значение дифференциации

Источник: данные авторов.

Рассмотрим модель процесса взаимодействия бренда и покупателя (рис. 1.1).

Из рис. 1.1 мы видим, что процесс взаимодействия между брендом и покупателем происходит следующим образом. Компания через свой бренд транслирует покупателю совокупность обещаний – функциональных, социальных, эмоциональных, понятийных (самоактуализация, удовольствие) [18, с. 123], которые представляют для покупателя ценность. Данные обещания сосредоточены внутри компании в виде идентичности бренда, т.е. совокупности ассоциаций, касающихся бренда, которые компания желает донести до покупателя. Часть идентичности бренда компания доносит до покупателей при помощи средств маркетинга через позиционирование бренда.

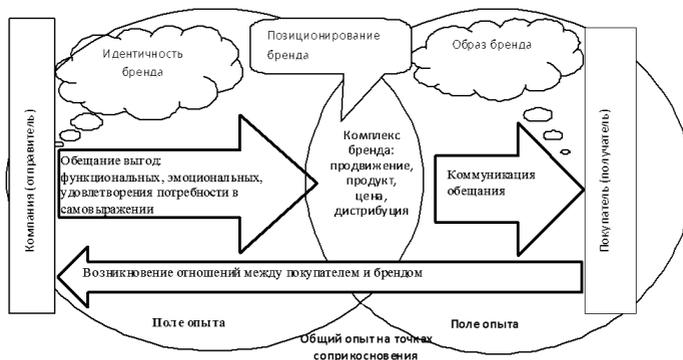


Рис. 1.1. Модель взаимодействия бренда и покупателя

Источник: составлено авторами на основании [1; 12; 52].

Покупатель, получая информацию о бренде, формирует в своем сознании определенный образ (имидж) бренда, выраженный в ассоциациях о бренде. В итоге при эффективном предложении ценности покупателю возникают взаимоотношения между брендом и покупателем.

С точки зрения современной концепции маркетинга взаимоотношений, роль бренда заключается в создании уникальной ценности для покупателей и установлении с ними долгосрочных взаимоотношений. Взаимоотношения формируются на основе общего опыта (см. рис. 1.1), т.е. опыта взаимодействия покупателя с компанией, ее продуктами, обслуживанием, рекламой и т.д., а также опыта компании по удовлетворению потребностей покупателей. Взаимодействие компании и покупателя происходит при помощи точек соприкосновения (табл. 1.5).

Таблица 1.5

Точки соприкосновения бренда и покупателя

До покупки	Во время покупки	После покупки
1. Реклама. 2. PR. 3. Интернет. 4. Прямая рассылка. 5. Образцы, стимулы и купоны. 6. Промоакции. 7. Слухи и рекомендации. 8. Выпуск собственных журналов. 9. Спонсорство. 10. Участие в выставках и ярмарках	1. Упаковка. 2. Места продажи. 3. Стимулирование продаж (POS материалы, размещение на полках, скидки и бонусы). 4. Доставка. 5. Обслуживание. 6. Предоставление кредита и других услуг	1. Программы лояльности. 2. Новостная рассылка. 3. Характеристики продукта и упаковки. 4. Послепродажный сервис (например, установка)

Источник: составлено авторами по [66; 81].

Из табл. 1.5 мы видим, что покупатель контактирует с компанией посредством бренда до, во время и после покупки. Компании необходимо знать все точки соприкосновения покупателя с брендом для более эффективного управления взаимоотношениями.

Инновация по отношению к бренду может возникнуть на следующих этапах модели взаимодействия бренда и клиента: инновация в виде предоставления новой выгоды – на этапе разработки идентичности и обещания бренда; инновация в виде нового способа предоставления выгоды – на этапе разработки комплекса бренда.

Ключевыми концепциями брендинга в данной модели являются идентичность бренда, позиционирование и имидж бренда.

Д. Аакер относит к *идентичности* бренда 12 характеристик, сгруппированных по 4 направлениям [1, с. 94]:

- 1) бренд как товар (границы товара, свойства товара, качество/ценность, сферы использования, пользователи, страна происхождения);
- 2) бренд как организация;
- 3) бренд как личность (индивидуальность бренда, отношения между брендом и потребителями);
- 4) бренд как символ (визуальный образ / метафоры, наследие бренда).

По мнению Ж.-Н. Капферера, идентичность бренда можно представить в виде призмы (рис. 1.2).

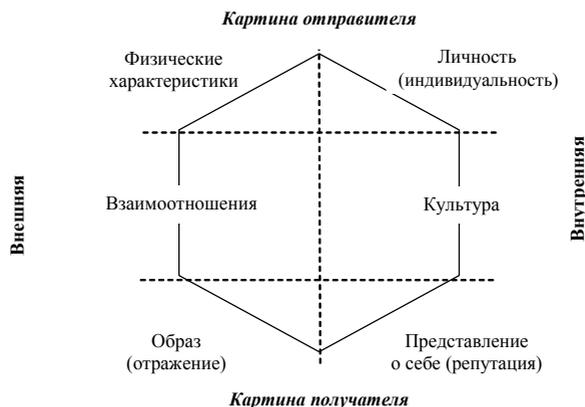


Рис. 1.2. Призма идентичности бренда

Источник: [12, с. 104].

На наш взгляд, идентичность бренда представляет собой совокупность материальных и нематериальных атрибутов бренда, которые, по мнению производителя, стратегически важны для развития бренда.

Часть идентичности бренда передается покупателю средствами коммуникации в виде *позиционирования*. Мы согласны с определением, данным Ф. Котлером, который определяет позиционирование как «действия по разработке предложения компании и ее имиджа, направленные на то, чтобы занять обособленное место в сознании целевой группы потребителей» [14, с. 336]. Цель позиционирования – создание у целевой аудитории системы знаний о бренде и его преимуществах перед конкурентами, а также положительного отношения к бренду, являющихся основанием для покупки [13, с. 124].

Формулировка позиционирования бренда базируется на четырех вопросах [12, с. 97; 18, с. 433; 71, р. 12]:

1. Кто является целевой аудиторией бренда?
2. Какое обещание дает бренд и какие выгоды предоставляет покупателю (компетенции бренда)?
3. Когда (для каких ситуаций и времени потребления) нужен бренд?
4. Чем бренд отличается от конкурентов?

Инновация тесно связана и с идентичностью бренда, и с позиционированием как частью идентичности. Инновации как новые выгоды отражаются в идентичности бренда в виде создания нового товара или услуги, новой выгоды для клиента, уникальной корпоративной культуры, новаторского стиля отношений с клиентами, новых или уникальных методов производства и технологий, новой ниши на рынке, оригинальных визуальных или звуковых атрибутов бренда и т.д. Инновации как новый способ предоставления выгоды проявляются в позиционировании средствами комплекса маркетинга, а именно через способ продажи.

В отличие от идентичности бренда и позиционирования, которые относятся к производителю, *имидж* бренда – это то, как бренд воспринимается клиентом. Поскольку реальный имидж бренда может отличаться от желаемого производителем, необходимо осуществлять контроль и проводить мероприятия для их сближения.

1.2. Брендинг как процесс

Процесс управления брендом на предприятии, или брендинг, можно определить как деятельность по созданию и развитию сильных брендов. В литературе нет единого мнения относительно того, что должна включать в себя деятельность по созданию и развитию брендов. В табл. 1.6 представлены различные модели создания брендов и управления ими.

Модели создания брендов и управления брендами

Автор	Модель	Описание
Д. Аакер, Э. Йохимштай- лер	Бренд-лидерство	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование организационной структуры, которая займется созданием бренда. 2. Разработка всеобъемлющей архитектуры бренда. 3. Разработка стратегии для ключевых брендов (идентичность и позиционирование). 4. Разработка программы создания брендов и оценка результатов
К.Л. Келлер	Стратегическое управление брендом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение позиционирования и ценностей. 2. Маркетинговая поддержка развивающихся брендов. 3. Измерение капитала бренда и интерпретация его поведения. 4. Увеличение и сохранение капитала бренда
Л. Чернатони	Модель построения и поддержания брендов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Видение бренда: видимое будущее, предназначение, ценности. 2. Организационная культура. 3. Задачи бренда. 4. Анализ и оценка сферы деятельности бренда. 5. Сущность бренда. 6. Внутренняя реализация. 7. Поиск ресурсов для бренда. 8. Оценка бренда
В. Перция, Л. Мамлеева	Цикл создания бренда компании BrandAid	<ol style="list-style-type: none"> 1. Начальная идея: цель, задачи, рынок. 2. Исследование. 3. Суть бренда: атрибуты, выгоды, ценности, персоналия. 4. Имя бренда. 5. «Одежда» бренда (логотип, шрифт, стиль, упаковка, оформление точек продаж и т.д.). 6. Тестирование. 7. «Библия» бренда. 8. Разработка программы коммуникаций. 9. Обучение сотрудников компании элементам бренда. 10. Реализация. 11. Анализ
К.Л. Келлер	Пирамида создания потребительского капитала бренда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование индивидуальности бренда (отличительные черты). 2. Формирование значения бренда (функциональность и образ). 3. Формирование отношения к бренду (мнения и впечатления). 4. Формирование контактов потребителей с брендом (приверженность)

Автор	Модель	Описание
В. Тамберг, А. Бадьин	Модель создания бренда на основе ценностей	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка вектора бренда (ценность + сегмент). 2. Разработка позиционирования (рациональные преимущества). 3. Разработка эмоционирования (создание в подсознании потребителя устойчивой связи «ценность – бренд»). 4. Разработка атрибутов бренда (дизайн, товар, рекламное сообщение и т.д.)
М. Шеррингтон	Модель «5 И»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Интуиция: исследования, техническая информация, тенденции, информация о рынках, история, опыт, эксперты, семиотика. 2. Идеи и стратегия: определение цели, рынка, конкурентов, покупателей, преимуществ, портфеля, позиционирования. 3. Инновация. Этапы инновационного процесса: стратегия, изучение, развитие, тестирование, исполнение. 4. Импульс: установление бюджета, построение плана воздействия на 360 градусов, маркетинг эпизодов, творческие элементы постановки задач и развития, внутренние коммуникации. 5. Инвестиционный доход: установление ключевых индикаторов эффективности, оценка бренда
Э.Б. Томпсон	Платформа бренда	Ядро платформы бренда – видение, миссия и ценности. Следующий «слой» – индивидуальность бренда, далее – проявления бренда и сфера компетентности. Верхний «слой» – внешние и внутренние коммуникации бренда
Ш. Смит	Модель «айсберга бренд-менеджмента»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аудит потребительского опыта. 2. Создание платформы бренда. 3. Проектирование потребительского опыта. 4. Внутренние коммуникации. 5. Внешние коммуникации
Д. Шульц, Б. Барнс	Модель стратегической бренд-коммуникационной компании	<ol style="list-style-type: none"> 1. Бизнес-анализ бренда (позиция на рынке, конкуренция, дистрибуция). 2. Создание базы данных о поведении потребителей. 3. Оценка потребителей и определение задач в отношении групп потребителей. 4. Создание/реализация коммуникации. 5. Распределение ресурсов. 6. Оценка (измерение возрастающей ценности)

Автор	Модель	Описание
П. Дойль	Процесс создания бренда	1-й уровень – товар/джереник. 2-й уровень – базовый бренд (качество, дизайн, название, логотип, свойства). 3-й уровень – усиленный/расширенный бренд (доставка, монтаж, сервис, гарантии, обучение, предоставление кредита). 4-й уровень – потенциал бренда, обусловленный созданием дополнительной ценности для потребителя
Компания Bates World-wide	Модель «колеса бренда»	Суть бренда, индивидуальность, ценность, преимущества, атрибуты
Ф.Дж. ле Пла, Л.М. Паркер	Модель интегрированного бренда	1. Организационные стимулы: миссия, ценности, история. 2. Стимулы бренда: принцип, индивидуальность, ассоциации. 3. Механизмы передачи бренда: коммуникации (позиционирование), порядок работы, активности бренда, культура
Л. Чернатони	Модель «зубчатого колеса» бренда услуги	1. Выявление внешних возможностей. 2. Выявление внутренних возможностей. 3. Определение бренда (концепция, сущность, ценности, стиль и т.д.). 4. Анализ вариантов практической реализации бренда. 5. Обеспечение внутренней вовлеченности. 6. Позиционирование и дифференцирование. 7. Структурирование организационных ресурсов. 8. Рыночное тестирование. 9. Операционализация (координация всех сообщений о бренде)
Ж.-Н. Капферер	Призма отличительных особенностей бренда	1. Физические особенности и качества бренда. 2. Индивидуальность бренда. 3. Культура. 4. Взаимоотношения. 5. Отражение потребителей. 6. Самообраз

Из табл. 1.6 мы видим, что модели управления брендами сильно отличаются друг от друга. Отличия связаны с тем, что авторы по-разному определяют понятие брендинга.

Одни авторы рассматривают брендинг как процесс создания капитала бренда, в том числе при помощи его идентичности [2; 12; 13].

По мнению С.А. Старова, брендинг – это процесс создания и развития бренда и его идентичности [44, с. 200]. По К.Л. Келлеру, стратегическое управление брендом – это разработка и внедрение маркетинговых программ, а также мероприятия по созданию капитала бренда, его измерению и управлению им [13, с. 53]. На наш взгляд, данный подход к брендингу имеет ряд недостатков. Во-первых, брендинг рассматривается узко, исключительно как процесс разработки и развития капитала бренда специалистами по брендингу. Однако создание сильного бренда невозможно без усилий всех подразделений компании. Во-вторых, данный процесс направлен «изнутри вовне», а также не рассматривает в качестве основной задачи создание дополнительной уникальной ценности для клиента, что не учитывает возможность получения обратной связи и создание взаимоотношений с клиентом.

Другие авторы считают, что процесс брендинга направлен на создание дополнительной ценности для клиента. Согласно Л. Чернатони, брендинг – это «мощная маркетинговая концепция, которая учитывает результаты тщательно продуманной группы видов деятельности во всем спектре маркетинга-микс, направленных на то, чтобы покупатель признал наличие у продукта интересующих его дополнительных ценностей, уникальных при сравнении с другими сопоставимыми товарами и услугами и трудных для дублирования конкурентами» [49, с. 24]. По мнению Ф. Котлера, брендинг – это «наделение товаров и услуг силой торговой марки» [14, с. 304].

М. Шеррингтон, в отличие от других авторов, считает, что неотъемлемым элементом управления брендом являются инновации как один из этапов процесса. Мы согласны с тем, что в условиях возрастающей конкуренции инновации являются необходимым элементом брендинга. Однако мы считаем, что инновационный процесс должен осуществляться на каждом этапе управления брендом.

На наш взгляд, для создания и поддержания сильного бренда недостаточно разработать комплекс обещаний и ассоциаций с брендом и сообщить о нем покупателю при помощи инструментов брендинга, необходимо интегрировать брендинг в деятельность всей компании. По мнению Г. Беквита, каждый в компании должен отвечать за маркетинг [3, с. 47–48]. С точки зрения Б. Барнса и Д. Шульца, бренд – это связь между покупателем и компанией, а процесс управления брендом включает в себя управление всеми элементами, которые создают бренд: создание ценности, отношения с поставщиками, внутренние операции, сотрудники компании и их действия, внешние коммуникации [52, с. 78]. Д. Ле Пла, С. Дэвис, Л. Паркер вводят понятие интегрированного брендинга, под которым понимают создание прочных отношений с клиентами, что становится возможным благодаря приведению всех действий и

коммуникаций компании в соответствии с ключевой ценностью бизнеса [19, с. 3–5]. По их мнению, бренд должен быть центром всех действий и функций компании (производство, маркетинг, обслуживание, разработка продуктов, продажи, исполнительное руководство, человеческие ресурсы). Данный подход к определению брендинга, на наш взгляд, является более точным, поскольку расширяет сферу функционирования брендов от исключительно разработки идентичности бренда и сообщения ее целевой аудитории до участия в брендинге всех подразделений компании. Интегрированный подход в брендинге позволяет не только ставить бренд в центр всех действий компании, но и рассматривать организацию как единое целое. С. Дэвис называет такую организацию «движимой брендом» [66, p. 226].

С точки зрения процессного подхода в менеджменте, процесс управления – это «серия непрерывных взаимосвязанных действий», направленных на достижение целей [23, с. 62]. Основными стадиями процесса управления являются планирование, организация, мотивация, контроль.

Таким образом, управление брендом, или брендинг, – это совокупность маркетинговых действий по созданию уникальной добавленной ценности и установлению взаимоотношений с клиентом. Исходя из данного определения, а также рассмотренных выше моделей брендинга, мы можем выделить следующие этапы процесса управления брендом.

1. Стратегический анализ бренда. Этап включает анализ клиентов, брендов конкурентов, бренда компании, а также определение внутренних и внешних инновационных возможностей.

2. Разработка стратегии бренда. Данный этап включает в себя постановку целей, задач, разработку идентичности и обещания бренда, определение формы инновации, а также разработку ключевых показателей эффективности.

3. Разработка плана брендинга и инноваций и его реализация. Разработка маркетинга-микс бренда, обеспечение вовлеченности персонала, разработка новых выгод для клиента, а также способов их предоставления. На данном этапе необходимо обеспечить вовлеченность персонала в создание сильного бренда.

4. Контроль и оценка. Мониторинг и контроль деятельности по управлению брендом. Оценка результатов управления при помощи разработанных ключевых показателей эффективности брендинга.

Брендинг часто сравнивают с айсбергом. Видимая часть представляет собой лишь малую часть всей совокупности маркетинговых усилий – это логотип, название, реклама. Подводная часть айсберга скрывает логистику, производство, сбыт, научно-исследовательские работы, исследования рынка и выбор целевого сегмента, позиционирование и др.

1.3. Оценка эффективности управления брендом

Оценка – важный элемент управления брендом, который позволяет обосновать расходы на брендинг с точки зрения их эффективности как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Существуют различные мнения о том, что такое эффективность управления брендом, а следовательно, различаются и методы ее оценки.

Во-первых, данную категорию можно рассматривать с позиции оценки стоимости бренда на рынке. Это может быть как стоимость товарного бренда, так и стоимость бренда самой компании. Как правило, такая стоимость измеряется как цена продажи аналогичных брендов или как сумма инвестиций в бренд за все время его существования.

Во-вторых, под эффективностью управлением брендом можно понимать доходы, которые приносит бренд. Они определяются как разница между текущими доходами брендов и теми доходами, которые получают компании, предлагающие немарочные товары.

В-третьих, можно рассматривать эту категорию с точки зрения результатов конкретных мероприятий или маркетинговых усилий. Критерием могут служить количественные показатели (например, увеличение объема продаж за счет привлечения новых покупателей или объема покупаемых товаров) или качественные (увеличение известности для целевой аудитории).

В данной работе под оценкой эффективности управления брендом мы будем понимать оценку дополнительного дохода, получаемого компанией в результате деятельности по управлению брендом.

Как правило, для оценки эффективности управления брендом используют понятие «капитал бренда». Применение концепции *капитала бренда* на практике усложняется тем фактом, что существуют разнообразные трактовки этого понятия и различные инструменты для его оценки. Мы выделяем два основных подхода – финансовый и потребительский.

С точки зрения *финансового подхода*, капитал бренда – это актив компании, который способен приносить прибыль и измеряется при помощи финансовых показателей. Ж.-Н. Капферер предлагает рассчитывать финансовый капитал бренда как разницу между инвестициями в бренд и дисконтированной суммой будущих прибылей в течение определенного срока [12, с. 408]. Недостатком подхода является высокая степень неопределенности в расчете будущей прибыли и невозможность с достаточной степенью вероятности оценить срок, в течение которого бренд будет приносить прибыль.

Финансового подхода также придерживаются Р. Блатберг и Дж. Дейтон, которые используют термин «капитал потребителя»

и формулируют его как баланс расходов на привлечение новых и удержание существующих потребителей [13, с. 74]. Термин «капитал потребителя» используют также Р. Раст, В. Зайтамль и К. Лемон, но определяют его как ожидаемую стоимость пожизненных покупок потребителей и рассчитывают его величину методом дисконтирования.

Выделяют следующие группы профессиональных финансовых методов для оценки стоимости брендов (табл. 1.7).

Таблица 1.7

Методы оценки стоимости брендов

Затратный подход	Рыночный подход	Доходный подход
Метод оценки понесенных затрат на создание и продвижение брендов. Метод оценки необходимых расходов на воссоздание бренда	Метод экстраполяции аналогичных или похожих сделок. Метод реальных опционов	Метод ценовых премий. Метод освобождения от роялти. Экспертный метод (модель оценки Interbrand, модель оценки Brand Finance)

Источник: [44, с. 169].

Достоинством финансового подхода является возможность финансовой оценки привлекательности бренда. Недостатком данного подхода к оценке стоимости бренда является то, что он не затрагивает главное – удовлетворение потребностей клиентов.

С точки зрения *потребительского подхода*, капитал бренда – это ассоциации, связанные с брендом, способные повысить ценность бренда для клиентов и прочих пользователей.

Д. Аакер выделяет следующие составляющие капитала бренда: осведомленность о бренде, ассоциации, связанные с брендом, воспринимаемое качество, лояльность к бренду (рис. 1.3).

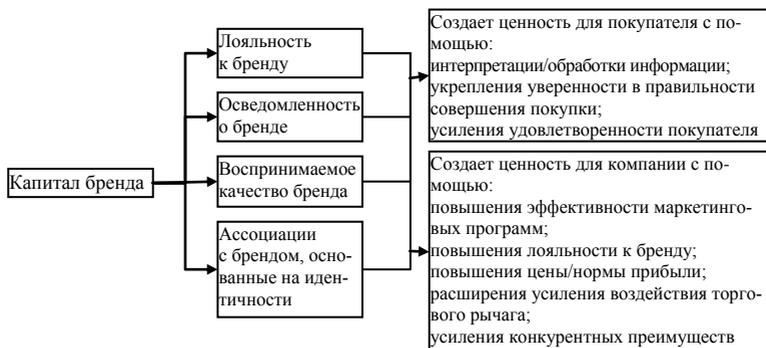


Рис. 1.3. Создание ценности при помощи капитала бренда

Источник: [1].

Для оценки капитала бренда Д. Аакер предлагает «Десятку показателей» капитала бренда [1, с. 380]. Показатели капитала бренда сгруппированы по пяти категориям: первые четыре – это восприятие потребителями четырех активов капитала бренда – приверженность, воспринимаемое качество, ассоциации с брендом, осведомленность; пятая категория – рыночное положение.

По мнению Л. Чернатони, для оценки потребительского капитала бренда в бизнес-секторе услуг необходимо использовать показатели лояльности, удовлетворенности клиентов и репутации бренда [62].

Представителем когнитивного направления в потребительском подходе является К.Л. Келлер, который рассматривает капитал бренда как набор ассоциаций, хранящихся в памяти потребителя. Процесс формирования капитала бренда по Келлеру изображен на рис. 1.4. Для увеличения капитала бренда необходимо улучшать и усиливать существующие ассоциации бренда или добавлять новые [13, с. 543]. Недостаток подхода Келлера в том, что потребительский капитал рассматривается только с позиции покупателя и не учитывается ценность бренда для компании и для внешних заинтересованных лиц.



Рис. 1.4. Пирамида потребительского капитала бренда

Источник: [13, с. 84].

На наш взгляд, при разработке метода оценки стоимости бренда необходимо исходить из следующих положений:

для отражения сложной двойственной природы бренда нужно использовать комплекс финансовых и потребительских показателей;

должны быть учтены особенности отрасли, а также специфика деятельности компании;

для измерения потенциала компании в будущем должны использоваться также показатели инноваций.

Данным критериям соответствует система сбалансированных показателей, разработанная Р.С. Капланом и Д.П. Нортоном. Мы предлагаем использовать систему сбалансированных показателей для оценки эффективности управления брендом аудиторско-консалтинговой компании, о чем подробнее будет сказано далее.

Глава 2

Особенности управления брендом на рынке корпоративных услуг

2.1. Особенности брендинга корпоративных услуг

Услуги играют весомую роль в мировой экономике. Усилению роли сферы услуг способствовали такие факторы, как информационная революция, развитие технологий, глобализация. Услуги вносят ощутимый вклад в ВВП развитых стран: в 2010 г. удельный вес сферы услуг в ВВП в Германии составил 71%, в США – 77, в Великобритании – 78, во Франции – 80% [48, с. 30]. Кроме того, наблюдается увеличение международного экспорта услуг. Значительную его долю составляют деловые услуги: маркетинг, бухгалтерские и аудиторские услуги, научные исследования, инженерно-строительные услуги.

Благодаря возрастающей роли сектора услуг в экономике различных стран, а также усиливающейся конкуренции на рынке услуг и глобализации экономики становится очевидной необходимость повышения эффективности управления брендами в сфере услуг. О сложности создания бренда услуг может свидетельствовать тот факт, что в финансовом и страховом секторах экономики лишь немногим компаниям удалось создать сильные бренды, а большинство клиентов данных компаний не видят разницы между их услугами [49, с. 247–248].

Принято считать, что бренды эффективны только на потребительских рынках. Однако, по мнению Ф. Котлера, бренды на корпоративном рынке также необходимы, как и на рынке потребительских товаров [72, р. 21]. Особенно возрастает роль брендов на корпоративных рынках в условиях усиления конкуренции, концентрации рынка, укрепления роли глобальных компаний, а также предложения компаниями похожих товаров и услуг. В таких условиях уже недостаточно предлагать хороший продукт или услугу, нужно дифференцироваться от конкурентов, тем более что они действуют все активнее, стараясь разрушить конкурентные преимущества соперников. Подтверждает роль брендов на корпоратив-

ном рынке исследование, проведенное компанией McKinsey, согласно которому бренды в B2B секторе выполняют следующие функции [72, с. 43–44]: повышение эффективности информации – бренды облегчают процесс сбора и обработки информации; уменьшение риска принятия неверного решения о покупке благодаря предсказуемости качества и других выгод от продуктов бренда; создание добавленной ценности / преимуществ имиджа, что особенно важно для компаний, предлагающих общественно заметные товары и услуги.

Особенности управления брендом корпоративной услуги связаны, во-первых, с особенностями управления брендом услуги и, во-вторых, с особенностями корпоративного рынка. Исследования брендов услуг стали появляться в литературе относительно недавно – к началу 2000-х гг. [12; 62; 78]. Чуть раньше, к началу 1990-х гг., появляются публикации о брендинге делового рынка [7; 13; 49; 53; 72]. Однако на сегодняшний день очень мало публикаций, касающихся брендинга корпоративных услуг. В основном это публикации о брендинге на конкретных рынках, например, в банковской сфере, в лечебных учреждениях и т.д.

В литературе выделяют такие отличительные составляющие бренда услуги, как персонал и организационная культура. К примеру, Л. Чернатони говорит о том, что качество услуги зависит от организационной культуры, а также от уровня обучения и отношения персонала. Поэтому, с одной стороны, компании сложно добиться успеха в создании сильного бренда услуги из-за необходимости выстраивать организационную культуру и обучать персонал, а с другой стороны, услугу гораздо сложнее скопировать конкурентам [7; 61, р. 1096]. Персонал является «представителем» бренда, важнейшей «точкой соприкосновения» с клиентом: своими действиями он передает обещание бренда [62]. В организациях, оказывающих услуги, поведение сотрудников играет решающую роль в определении предпочтений клиентов, поэтому важно, чтобы сотрудники понимали свою значимость и вели себя в соответствии с обещаниями бренда [78, р. 194–195].

Согласно Кливеру, успешные бренды услуг зависят от качества внутренних коммуникационных программ, направленных на поддержку последовательности в создании клиентского опыта [61, р. 1099]. Внутренние коммуникации брендинга направлены на то, чтобы сотрудники понимали и разделяли ценности бренда, а также могли донести их до клиентов. Некоторые авторы для обозначения внутренних коммуникаций используют термин «внутренний брендинг» [44, с. 201; 59; 66; 78]. По мнению С. Дэвиса, создание программы внутреннего брендинга позволит сотрудникам: верить в компанию, быть мотивированными и организованными; увидеть, как их действия способствуют реализации обещания бренда; быть гордыми за принадлежность к бренду компании; сфоку-

сироваться на клиенте и бренде, что создает сильную и сплоченную среду [66, р. 228]. Другие авторы используют термин «организационная культура» как более общее понятие, под которым понимается миссия, ценности, атмосфера внутри компании [50].

Знание организационной культуры и идентичности бренда требуется не только работникам, которые непосредственно контактируют с клиентом. Руководству компании также необходимо опираться на организационную культуру и наследие компании, чтобы определить принципы для формулирования позиционирования, основанного на ценностях покупателей [61, р. 1100]. Основатель Starbucks Г. Шульц так пишет о важности персонала для компании сферы услуг: «Если люди привязаны к компании, в которой работают, если они связаны с нею эмоциональной нитью и разделяют ее мечты, они отдадут свое сердце, чтобы сделать ее лучше. Когда сотрудники обладают самооценкой и самоуважением, они могут сделать больше для своей компании, семьи и всего мира» [51, с. 12].

Хескет считает, что процесс успешного управления услугой, а также успешного управления организацией сферы услуг включает следующие стадии: удовлетворенность работников, мотивация работников, высокий уровень качества услуг, высокий уровень удовлетворенности клиентов, высокий уровень продаж [61, р. 1097]. Другие авторы говорят о том, что для бренда услуги, по сравнению с брендом товара, важен не только персонал, но также место оказания услуги, процесс ее предоставления и опыт клиента [80].

Согласно Л. Берри, бренд услуги включает следующие компоненты: представляемый бренд, внешние коммуникации бренда, значение бренда, осведомленность о бренде, опыт клиента, капитал бренда [54, р. 129–130]. Представляемый бренд – это контролируемые компанией сообщения об идентичности бренда. Эффективное представление бренда компанией позволяет повысить осведомленность о бренде. Внешние коммуникации бренда – это неконтролируемые компанией сообщения о бренде, которые влияют как на осведомленность о бренде, так и на значение бренда. Значение бренда – это доминирующее восприятие бренда, на которое влияет прежде всего опыт клиента. Осведомленность о бренде и значение бренда являются составными частями капитала бренда.

Согласно Балмеру, к управлению брендом организации необходим особый подход: требуется взгляд на организацию как единое целое, координация деятельности между различными бренд-командами, а также внутренние коммуникации идентичности бренда для достижения единства и последовательности обещания бренда [62, р. 441–442].

Нами выделены особенности брендинга на корпоративных рынках услуг.

Как известно, продукт, предлагаемый на корпоративном рынке услуг, имеет такие характеристики, как неосвязаемость и сложность. Несмотря на абстрактность природы услуги, она состоит из множества компонентов, в том числе и материальных, поэтому брендинг услуг должен усиливать реальность предложения через образы, символизирующие материальные характеристики (размер компании, ее положение на рынке, логотип, персонал, офис компании).

Природа спроса на корпоративном рынке услуг характеризуется сложной обратной цепочкой создания ценности [72, р. 22], т.е. спрос на рынке B2B возникает как следствие спроса, возникшего на рынке потребительских товаров, и имеет отложенный характер. В связи с этим маркетинговый подход к анализу бренда должен включать тренды не только того рынка, где действует компания, оказывающая корпоративные услуги, но и связанных с ним потребительских рынков.

Корпоративный рынок услуг характеризуется меньшим числом покупателей. Например, на российском рынке аудиторско-консалтинговых услуг сравнительно небольшое количество крупных компаний может пользоваться услугами компаний так называемой «большой четверки» – крупнейших мировых аудиторско-консалтинговых компаний. В связи с этим для брендинга на корпоративном рынке услуг наиболее эффективными будут такие инструменты коммуникаций, как личные продажи, связи с общественностью, спонсорство и корпоративная ответственность (благотворительность, забота об окружающей среде, развивающие и обучающие программы).

Корпоративный рынок услуг характеризуется разнородностью спроса, а также необходимостью оказывать специфические, специально разработанные под клиента услуги. Особенность брендинга услуг заключается в том, что каждый сотрудник компании должен предоставить услугу таким образом, чтобы она соответствовала обещанию бренда. Подготовка сотрудников имеет большое значение, поскольку проверку качества оказания услуги в момент контакта сотрудников с клиентами осуществить довольно сложно.

Решения о покупке на корпоративном рынке услуг принимаются коллективно лицами, имеющими право принятия решений. Это связано с многообразием характеристик и сложностью корпоративных услуг. В каждой компании есть так называемый закупочный центр, который может состоять из представителей разных отделов. Принятие решений закупочным центром обусловлено различными факторами. В свою очередь, бренд влияет на такие факторы, как имидж, установление взаимоотношений с клиентом, конкурентоспособность компании (рис. 2.1).

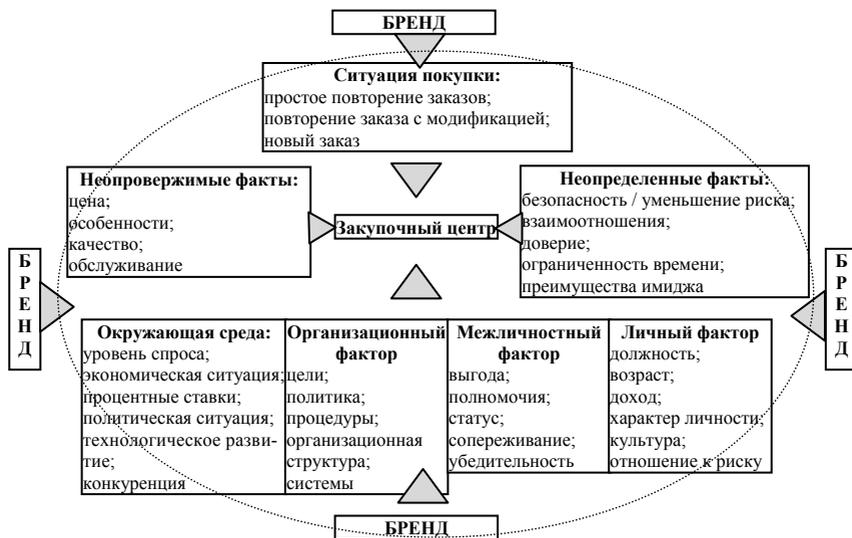


Рис. 2.1. Влияние бренда на принятие решения о покупке на корпоративном рынке услуг

Источник: составлено авторами на основании [72, р. 33].

На корпоративном рынке услуг особое значение имеет создание долгосрочных взаимоотношений с клиентами, так как поставщик услуг должен способствовать решению внутренних производственных проблем производителя [49, с. 213]. В связи с этим брендинг корпоративных услуг должен быть направлен на установление длительных взаимоотношений с клиентами посредством влияния на все точки соприкосновения с ними. Сотрудники компании должны взаимодействовать с клиентами, вовлекать клиентов в процесс создания ценности, корректировать свой подход к оказанию услуги в соответствии с потребностями клиентов.

Рынок корпоративных услуг является более интернациональным, чем рынок потребительских услуг, это объясняется схожестью товаров и услуг во всем мире благодаря особенностям их выбора по функциональным характеристикам и действию [72, с. 23]. Поэтому для компаний, оказывающих корпоративные услуги, необходима разработка и реализация стратегии построения глобального бренда.

Услуги не подлежат хранению, складированию, перепродаже или возврату. Данное свойство услуг определяет важность регулирования спроса и предложения. Особенность брендинга на рынке корпоративных услуг проявляется в необходимости создания стратегий, позволяющих сгладить колебания спроса. Необходимо изыскивать возможности для

удовлетворения спроса даже в период его максимума, так как это способствует укреплению имиджа компании.

Создание и развитие брендов является важнейшей составляющей общекорпоративной стратегии развития компании. Наличие эффективной стратегии развития бренда позволяет сохранить устойчивость и конкурентоспособность компании. Согласно К. Фри, стратегия бренда услуг должна содержать следующие элементы [49, с. 250]: вовлеченность топ-менеджеров в управление брендом; видение бренда, т.е. предназначение бренда и направления его развития – все сотрудники компании должны быть осведомлены об этом и участвовать в усилении бренда; нацеленность на результат, которая проявляется в стремлении каждого сотрудника к достижению поставленных перед ним целей; конкурентоспособность; использование технологий и новаторство; приоритет потребителей.

Стратегия управления брендом на корпоративном рынке услуг позволяет достичь следующих результатов:

- дифференцироваться от конкурентов – конкуренты могут скопировать товар или услугу, но они не в силах скопировать бренд;

- обезопасить будущее бизнеса – компании, имеющей бренды, легче выстоять в изменяющейся окружающей среде;

- создать лояльность к бренду и компании;

- дифференцировать маркетинговую активность;

- создать конкурентные преимущества;

- создать имидж бренда – сильный положительный образ, который позволяет не только повысить эмоциональную привязанность к бренду, но и привлекать и удерживать наиболее талантливых сотрудников;

- назначить премиальную цену;

- увеличить продажи и прибыль.

В процессе управления брендом необходимо учитывать особенности того рынка, где он функционирует.

Мы проанализировали специфику аудиторско-консалтингового рынка, что позволило нам в дальнейшем определить особенности брендинга на данном рынке в России.

2.2. Особенности брендинга на аудиторско-консалтинговом рынке

По состоянию на 15 августа 2012 г. в Реестре аудиторов и аудиторских организаций саморегулируемой организации аудиторов Некоммерческого партнерства «Аудиторская палата России» зарегистрировано 1080 аудиторских организаций и 6962 аудитора – индивидуальных предпринимателя [33].

Согласно информации РА «Эксперт», в 2011 г. рынок аудиторско-консалтинговых услуг в России составил около 70 млрд р. с учетом только крупнейших компаний (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Совокупная выручка крупнейших аудиторско-консалтинговых компаний в России в 2006–2011 гг., тыс. р.

Аудиторско-консалтинговая группа	2011	2010	2009	2008	2007	2006
КПМГ	9 326 620	7 852 922	7 556 447	–	–	–
PWC	8 745 222	7 953 015	7 796 000	8 480 797	6 632 914	5 558 537
BDO	4 972 198	4 497 859	4 388 049	4 112 926	3 056 310	2 198 185
Интерком-Аудит	3 838 289	3 227 817	2 992 144	2 849 900	2 331 449	1 765 253
ФинЭкспертиза	3 835 767	3 224 257	2 766 987	2 585 969	1 951 382	1 199 374
Энерджи Консалтинг	3 196 177	2 965 252	2 775 700	2 127 511	1 383 932	900 721
2К Аудит – Деловые консультации / Морисон Интернешнл	2 511 790	2 002 267	932 213	–	–	–
PCM Топ-Аудит	2 286 530	2 156 635	2 275 509	2 027 368	1 937 855	1 709 485
Деловой профиль (MGI)	1 987 597	1 449 041				
Развитие бизнес-систем	1 971 381	1 781 415	2 520 805	2 604 010	1 946 015	1 187 058
Прочие	28 051 383	27 737 480	22 909 762	31 777 452	22 546 816	16 524 715
<i>Итого</i>	<i>70 722 954</i>	<i>65 037 976</i>	<i>59 860 085</i>	<i>58 678 485</i>	<i>43 623 889</i>	<i>32 425 470</i>
Прирост к предыдущему году, %	8,7	8,7	2,0	34,5	34,5	–

Источник: РА «Эксперт» [37]. Данные представлены по количеству компаний: 151 – в 2006; 165 – в 2007; 123 – в 2008; 131 – в 2009; 130 – в 2010; 123 – в 2011 г.

По данным табл. 2.1 мы видим, что из более чем 100 аудиторско-консалтинговых компаний, существовавших в России в 2011 г., десять крупнейших дали более 60% всего оборота, тогда как в 2005 г. доля десяти крупнейших компаний составляла всего 53,6%. Это свидетельствует о постепенной консолидации рынка, важную роль в которой играют компании «большой четверки» PricewaterhouseCoopers и KPMG. Такое состояние рынка отражает общемировую тенденцию [70]. Если рассматривать только аудиторский рынок, то такую тенденцию подтверждают и данные Росстата: четыре аудиторские организации с наибольшим доходом (компании «большой четверки») имеют долю в совокупном доходе 50 крупнейших аудиторских компаний, равную 39% в 2011 г., 38% в 2010 г. и 35% в 2009 г. [26].

В 2009 г., в связи с финансовым кризисом, рынок замедлил свой рост, который составил всего 2%. С учетом инфляции динамику рынка

можно оценить как отрицательную. Даже у крупных компаний в 2009 г. наблюдалось падение выручки: например, PricewaterhouseCoopers потеряла 8% совокупной выручки по сравнению с 2008 г. В условиях падения платежеспособного спроса на рынке обострилась конкуренция, нередкими стали случаи демпинга с целью привлечения клиентов. Однако, по мнению экспертов, в России «насыщенность рынка аудиторскими и консультационными услугами пока еще не столь высока, как в развитых странах, поэтому у компаний по-прежнему имеются хорошие возможности для роста» [42].

Экономический кризис создал и положительные тенденции в данном бизнесе. В условиях, когда возможности экстенсивного роста рынка практически исчерпаны, одни компании начали повышать эффективность бизнеса, благодаря чему удельный показатель выручки в расчете на одного специалиста в 2011 г. вырос на 8%, до 3 млн р. [37]. Другие компании выбрали путь инноваций и выделили время и деньги на внедрение автоматизированных систем управления, создание единых информационных баз данных.

В условиях обострения конкуренции и постепенного насыщения рынка аудиторских услуг необходимыми условиями конкурентоспособности становятся: гарантированное и обоснованное соотношение качества предоставляемых услуг и цены, дифференциация от конкурентов предоставлением уникальных ценностей, постоянное внедрение и предложение клиентам инноваций.

Высокое положение крупных международных компаний обусловлено влиянием статуса глобальности на предпочтения в отношении бренда аудиторско-консалтинговой компании. Это объясняется следующими причинами: восприятие глобальных брендов как гаранта более высокого качества; повышенный статус глобальных брендов по сравнению с местными; особый имидж и характеристики глобальных брендов; более высокая воспринимаемая ответственность глобальных брендов [12, с. 372].

Структура рынка аудита и консалтинга в России в 2011 г. представлена следующим образом (рис. 2.2).

Аудит является основным и наиболее устойчивым видом деятельности аудиторско-консалтинговых компаний, дающим около 45% совокупной выручки. На рис. 2.3 приведена динамика структуры совокупных доходов компаний «большой четверки» по сравнению со среднеотраслевой в России в 2009–2011 гг.

Из рис. 2.3 мы видим, что доля аудиторских услуг в совокупном доходе продолжает снижаться, это связано с увеличением потребности в консалтинговых услугах.

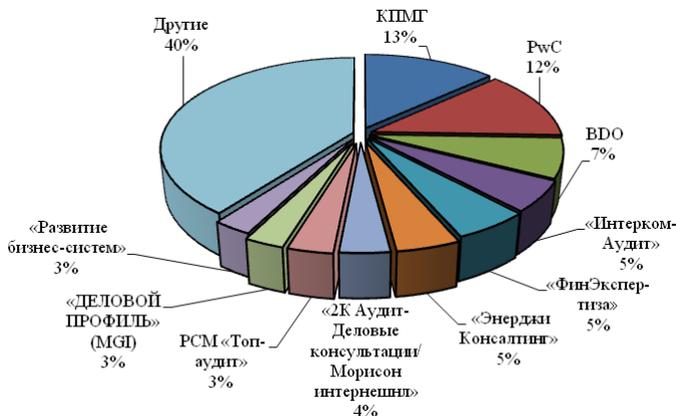


Рис. 2.2. Структура рынка аудита и консалтинга в России

Источник: РА «Эксперт» [37].

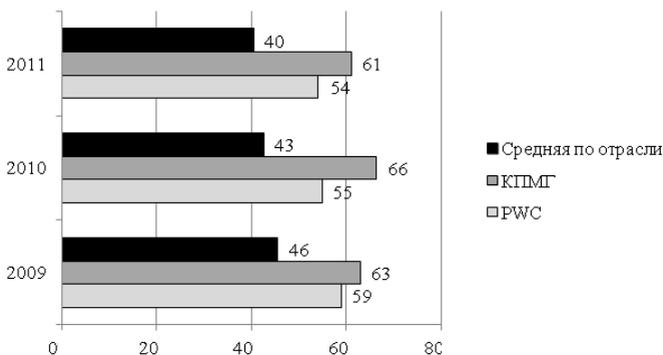


Рис. 2.3. Доля аудиторских услуг в совокупном доходе компаний в 2009–2011 гг., %

Источник: РА «Эксперт» [37].

Нами выделены четыре основные тенденции на аудиторско-консалтинговом рынке в России.

1. Тенденция рынка к консолидации: компании с большей долей рынка продолжают ее наращивать, а компании с меньшей долей рынка – теряют. Это соответствует общемировой тенденции. Согласно Хогану и Джетер, в период с 1976 по 1993 г. наблюдается концентрация рынка аудиторских услуг [70]. Об укрупнении лидирующих компаний в мире можно судить по волне слияний и поглощений: за тринадцать лет (с 1989 по 2002 г.) количество крупнейших аудиторско-консалтинговых компа-

ний сократилось с восьми до четырех. До 1989 г. весь мир знал о «большой восьмерке». В 1989 г. произошло слияние Deloitte, Haskins and Sells и Touche Ross (с образованием Deloitte & Touche), Ernst & Whinney и Arthur Young (с образованием Ernst & Young), обозначив начало «большой шестерки». В 1998 г., когда произошло слияние Price Waterhouse и Coopers & Lybrand (с образованием PricewaterhouseCoopers), количество крупнейших мировых аудиторско-консалтинговых компаний сократилось до пяти. «Большая четверка» появилась в 2002 г. вследствие массового оттока клиентов от Arthur Andersen (после обвинении компании в фальсификации отчетности Enron).

2. Тенденция к специализации компаний на рынке, которая проявляется в разделении комплекса оказываемых услуг по отраслям. Специализация аудиторско-консалтинговых компаний появляется на стадии зрелости рынка [70]. Она также отражает стремление к дифференциации от конкурентов, поскольку большая доля аудиторской компании в определенной отрасли потенциально выгодно отличает ее от других аудиторских компаний с меньшей долей в данной отрасли [75, р. 33]. Первой из компаний «большой четверки» специализацию по отраслям применила KPMG [60, р. 197]. Понимая необходимость лучшего удовлетворения потребностей бизнеса путем предоставления компетентного специализированного предложения, другие компании последовали примеру KPMG: PWC реорганизовала свою структуру, создав специализацию по 23 отраслям [60, р. 198] (в настоящее время в России PWC поддерживает 16 отраслей, KPMG – 12 отраслей).

3. Тенденция к более высокой стоимости услуг крупнейших мировых аудиторско-консалтинговых компаний. Данная тенденция наблюдается во всем мире: цены на услуги аудиторско-консалтинговых групп, входящих в «большую четверку», выше, чем на услуги других компаний [69, р. 90].

4. Тенденция к диверсификации: крупные аудиторско-консалтинговые фирмы используют стратегию диверсификации, предоставляя услуги в аудите, налоговом консультировании и консалтинге. Применение данной стратегии оправдано, поскольку она позволяет добиться следующих преимуществ [68, р. 664]. Во-первых, клиенты имеют возможность получить различные виды услуг у одной компании. Во-вторых, компаниям удастся добиться эффекта масштаба благодаря доставке различных видов услуг через один канал дистрибуции. В-третьих, положительную оценку основной услуги (например, аудита) клиент может перенести на другие услуги, оказываемые компанией (например, налоговое консультирование). В-четвертых, диверсификация способствует принятию на работу лучших специалистов в связи с необходимостью ставить перед ними сложные задачи. Однако при диверсификации важно помнить

об уместности того или иного направления бизнеса, учитывать, не повлияет ли новое направление на восприятие имиджа компании в целом.

Исходя из вышесказанного, мы выделили особенности брендинга на аудиторско-консалтинговом рынке в России.

Первая особенность обусловлена спецификой самого рынка, где большое значение имеет качество оказываемых услуг, а следовательно, и персонал, который эти услуги оказывает. Именно поэтому на данном рынке наряду с брендингом важную роль играют внутренние коммуникации.

Вторая особенность тесно связана с инновационной деятельностью компании. Под инновационной деятельностью аудиторско-консалтинговых компаний понимается любое усовершенствование процессов, методик оказания услуг, внедрение нового информационного обеспечения, единых баз данных и т.д. Создание сильного бренда на аудиторско-консалтинговом рынке возможно только при использовании инноваций, новаторском подходе к организации процессов и методик.

Третья особенность обусловлена тем, что на рынке аудиторско-консалтинговых услуг большое внимание уделяется корпоративному бренду. Причем в случае с крупнейшими аудиторско-консалтинговыми компаниями речь идет не о бренде организации, а о бренде международной профессиональной сети. Продвижение корпоративного бренда позволяет перенести положительные ассоциации на все компании сети, а также на все виды услуг.

Четвертая особенность связана с неосязаемостью, сложностью оказываемой услуги. Брендинг направлен на уменьшение степени воспринимаемого риска, на повышение доверия к компании, установление долгосрочных взаимоотношений с клиентами, повышение информированности клиента о деятельности компании, ее компетенции и профессионализме, на максимальное соответствие услуг потребностям клиентов. Неосязаемость аудиторско-консалтинговых услуг может негативно повлиять на восприятие дифференциации брендов аудиторских компаний (многие клиенты не видят разницы между различными компаниями). Поэтому брендинг в аудиторско-консалтинговой отрасли должен быть направлен на максимальную материализацию элементов бренда: логотипа, фирменного стиля, материальных выгод.

Таким образом, особенности брендинга на аудиторско-консалтинговом рынке определяются спецификой отрасли. Аудиторский, и в особенности консалтинговый, рынок в России имеет потенциал роста. Все большую долю занимают крупные международные компании, что позволяет говорить о концентрации аудиторско-консалтингового рынка.

2.3. Характеристика брендов на российском аудиторско-консалтинговом рынке

На российском аудиторско-консалтинговом рынке действуют как крупные международные и российские компании, так и небольшие фирмы. В данной работе основное внимание уделено крупным международным аудиторско-консалтинговым компаниям, которые имеют следующие несомненные преимущества.

1. Аудиторская компания с большей долей рынка получает возможность использовать эффект масштаба, распространяя специфические отраслевые затраты на обучение на многих клиентов данной отрасли. Это означает, что компании «большой четверки» не только имеют большой объем выручки благодаря значительной доле рынка, но и работают более эффективно вследствие распределения затрат на нескольких клиентов одной отрасли, а не на одного.

2. Крупные фирмы имеют бóльшую возможность улучшения качества услуг, поскольку у них больше ресурсов для развития специфического отраслевого знания и опыта [75, р. 33]. Данное преимущество связано не только со значительными ресурсами одной фирмы, но и с возможностью использования знаний и опыта других фирм сети.

3. Аудиторско-консалтинговые группы «большой четверки» имеет более высокую репутацию бренда на международных рынках [60, р. 198]. Это особенно значимо для крупных клиентов, котирующихся на международных биржах, которым важно доверие к финансовой отчетности.

4. Такие компании имеют более высокий уровень воспринимаемого качества [57, р. 3]. Это обусловлено подходом к аудиту и консультированию с использованием надежных методик планирования, реализации и контроля аудита, с опорой на международные стандарты.

В табл. 2.2 представлен суммарный оборот компаний «большой четверки» в мире в 2011 г., а также численность занятых в данных группах.

Таблица 2.2

Совокупные доходы и количество занятых в компаниях «большой четверки» в мире, 2011 г.

Показатель	PWC	Deloitte	E&Y	KPMG	Итого
Доходы, млрд дол. США	29,2	28,8	22,9	22,7	103,6
Численность занятых, чел.	168 710	182 000	151 841	145 000	647 551
Количество стран присутствия	158	153	140	150	–
Количество офисов	771	667	709	678	2 825

Источник: официальные сайты компаний [28–31].

Мы видим, что суммарные доходы компаний составляют 103,6 млрд дол. США, в них работает более полумиллиона человек.

Рассмотрим, каким образом создаются инновации в компаниях на примере продуктовых, процессных и инноваций бизнес-моделей.

Продуктовые инновации характерны для товаров или услуг и опираются на существующие бизнес-модели. В международных аудиторско-консалтинговых сетях продуктовые инновации представляют собой предложение новой услуги на основе существующих ресурсов.

Процессная инновация – это представление новых методов осуществления деятельности, новых управленческих подходов, новых технологий, которые могут быть использованы для улучшения операционных и управленческих процессов. В международных аудиторско-консалтинговых сетях процессные инновации, как правило, представляют собой внедрение нового программного обеспечения.

Инновация бизнес-модели – это новый способ создания, продажи и доставки ценности клиентам независимо от того, является ли этот способ новым для компании, клиента или отрасли. Примером инновации бизнес-модели являются компании eBay, Amazon, FedEx. Согласно Джонсону и Кристенсену, бизнес-модель состоит из четырех элементов: предложение ценности для клиента, формула прибыли, ключевые ресурсы и ключевые процессы. Согласно Чесбруг и Розенблюм, бизнес-модель включает в себя: сегмент рынка, предложение ценности, цепочку создания ценности, структуру затрат и потенциальную прибыль, конкурентную стратегию и позицию компании в сети создания ценности [63].

Модели бизнеса международных аудиторских компаний во многом схожи между собой. Они предоставляют аудиторско-консалтинговые услуги клиентам, основываясь на следующих элементах корпоративной стратегии: знания, корпоративная культура, инвестиции в развитие бизнеса и персонала, высокая этика ведения бизнеса. Типичную модель бизнеса аудиторско-консалтинговой компании мы можем продемонстрировать на примере KPMG (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Бизнес-модель компании KPMG

Источник: KPMG_Transparency, 2009 [28].

Мы видим, что предложение ценности для клиента заключается в решении его проблем и установлении тесных взаимоотношений. Установление взаимоотношений происходит на основе организационной культуры, системы ценностей компании, кодекса поведения и исполнения этических стандартов. Ключевыми ресурсами являются люди, методики (планирования и реализации) и поддержка (информационная, техническая, правовая). Ключевыми процессами выступают операционные и управленческие процессы по исполнению обязательств перед клиентами, а также правила, нормы и методы измерения результата. С ключевыми ресурсами и процессами взаимосвязана формула прибыли, поскольку она включает структуру и распределение затрат, скорость оборачиваемости ресурсов, добавочную стоимость и модель выручки.

Инновация бизнес-модели, в отличие от продуктовой или процессной инновации, охватывает сразу несколько элементов деятельности компании: вместе с созданием новой уникальной ценности для клиента необходимо использовать абсолютно новые ресурсы и процессы. Инновация бизнес-модели – это возможность для небольших компаний получить конкурентное преимущество благодаря созданию новых бизнес-моделей. Небольшие компании могут создать абсолютно новое предложение ценности для клиента, например, решить его специфичную проблему, которая до сих пор не была решена ни одним из лидеров. Для этого потребуются новые ключевые ресурсы и процессы.

Для крупных международных сетей инновация бизнес-модели целесообразна при создании отдельных бизнес-единиц, которые будут заниматься новой деятельностью, отличной от деятельности материнской компании.

Из рис. 2.4 мы также видим, что в основе корпоративной бизнес-модели лежит организационная культура компании. Согласно последним исследованиям в области брендов [50, с. 143], организационная культура, наряду с ценностями, является важным компонентом процесса построения бренда. Сильная организационная культура выступает средством мотивации для сотрудников, а также направляет и координирует поведение сотрудников в компании. Единообразие поведения сотрудников укрепляет последовательность бренда, обеспечивает выполнение обещания бренда и создает доверие со стороны клиентов.

Особенно остро проблема единой организационной культуры стоит в крупных интернациональных корпорациях: офисы таких компаний находятся во многих странах мира, различающихся по культурному и национальному составу. Тем важнее для компаний найти унифицированные отличительные особенности, которые позволят сориентировать деятельность всех подразделений в едином направлении. Кроме того, сильная организационная культура особенно важна для аудиторско-консал-тинговых ком-

паний, в деятельности которых присутствует высокий риск ошибок, имеющих дорогостоящие последствия, а единая организационная культура способствует слаженной и стандартизированной работе, что, в свою очередь, уменьшает необходимость усиленного контроля.

Рассмотрим решение задачи усиления бренда посредством создания единой организационной культуры на примере KPMG – аудиторско-консалтинговой компании «большой четверки».

В 1997 г. руководством KPMG была поставлена цель – сделать компанию мировым брендом. Для осуществления этой цели необходимо было унифицировать организационную культуру KPMG [50, с. 161–163]. Организационная культура компании включает в себя две основные составляющие – материальные элементы культуры и ценности. Главная трудность в приведении организационной культуры к единообразию состояла в разработке единого набора ценностей KPMG. Для решения этой задачи был разработан трехступенчатый процесс: проконтролировать существующую организационную культуру, определить желаемую организационную культуру и внести необходимые изменения. Были определены три ценности компании:

KPMG внимательно относится к работе с клиентами;

сотрудники KPMG развивают свой потенциал;

KPMG постоянно расширяет границы своей общей компетенции.

В итоге проведенных мероприятий по разработке и внедрению единых ценностей были достигнуты следующие результаты: повысилась мотивация сотрудников вследствие вовлеченности в процессы понимания существующей и создания будущей культуры; улучшилось восприятие бренда KPMG благодаря единообразию материальных и нематериальных элементов организационной культуры. Однако компания развивается вместе с изменением окружающей среды, поэтому организационная культура компании требует постоянного пересмотра и обновления. В настоящее время KPMG придерживается ценностей, которые едины для всех стран мира.

Несмотря на ряд преимуществ компаний «большой четверки» перед небольшими фирмами, у них есть и слабые места:

предоставление услуг, схожих по видам и качеству;

отсутствие гибкости в методах работы, в том числе низкая скорость реагирования на изменения в окружающей среде;

длительный период «предварительных работ» и выбора клиента.

Необходимо отметить, что в последнее время международные аудиторско-консалтинговые компании все больше внимания стали уделять установлению взаимоотношений со стейкхолдерами. Инструментом установления взаимоотношений становится брендинг. В частности, компания Ernst & Young в России впервые в 2011 г. выпустила отчет о «Кор-

поративной ответственности», целью которого является установление взаимоотношений с клиентами, потенциальными сотрудниками, органами государственной власти и общественностью. В отчете KPMG за 2010 финансовый год компания заявляет о том, что бренд – это наиболее ценный актив компании, который помогает привлечь лучших сотрудников по всему миру, что позволяет завоевать доверие самых крупных клиентов (KPMG International Annual review 2010 [28]). Вслед за компанией PricewaterhouseCoopers другие компании «большой четверки» стали выпускать регулярные исследования российского рынка.

Международные аудиторско-консалтинговые компании все больше внимания уделяют брендингу. В частности, руководством компании Deloitte (в 2004 г.), затем PWC (в 2008 г.), а потом и KPMG (в 2010 г.) были приняты стратегии развития брендов, направленные на повышение степени доверия к бренду и установление взаимоотношений с клиентами. Бренды компаний постоянно трансформируются вместе с переменами на рынке. Зависимость международных аудиторско-консалтинговых компаний от состояния мировой и национальной экономики обусловлена обратной цепочкой создания стоимости: спрос на услуги аудиторско-консалтинговых компаний повышается, когда отрасль, в которой действует клиент, находится в стадии роста. Зависимость от трендов в экономике требует от аудиторско-консалтинговых компаний гибкости и мобильности, в том числе в управлении брендом.

Официальными индикаторами изменения стратегии аудиторско-консалтинговой компании являются ее годовые отчеты и отчеты о прозрачности. Мы проанализировали годовые отчеты компаний «большой четверки», чтобы проследить эволюцию видения бренда аудиторско-консалтинговых компаний. Руководство Deloitte, первым из компаний «большой четверки», стало уделять внимание брендингу: еще в отчете за 2004 г. сказано о необходимости предоставления уникальной ценности для клиентов и других стейкхолдеров.

Видение брендов аудиторско-консалтинговых компаний «большой четверки» изменяется вместе с изменением экономической ситуации (табл. 2.3).

Мы видим, что до мирового финансового кризиса аудиторско-консалтинговые компании ставили своей целью достижение максимальных показателей роста на фоне общего подъема экономики. Во время кризиса преобладали настроения неуверенности и нестабильности, поэтому компании стремились повысить степень доверия, в том числе путем увеличения прозрачности деятельности. При оживлении после кризиса, в условиях усиления конкуренции, аудиторско-консалтинговые компании подчеркивали свою способность построить долгосрочные взаимоотношения с клиентом и лучше удовлетворить его потребности.

Изменение слоганов в отчетах глобальных аудиторско-консалтинговых компаний

Год	KPMG	PWC	Ernst & Young	Deloitte
2006: экономический рост в России, Европе, США	Реконструировать доверие в растущей экономике	По направлению к доверию и прозрачности	Нет данных	Быть стандартом высокого качества
2007: экономический рост	Безграничный рынок, безграничные возможности	По направлению к доверию и прозрачности	Нет данных	Быть стандартом высокого качества
2008: мировой финансовый кризис	Думать вне рамок	Построить доверие и продемонстрировать прозрачность	Нет данных	Оглядываясь назад, думать наперед
2009: мировой финансовый кризис	Строить доверие	Устойчивость, рост, приверженность, прозрачность	Нет данных	Быть стандартом высокого качества
2010: мировая экономика находится в рецессии	Преодолевать сложности	Построить успех на доверии	Глобализация, люди, предпринимательство	Достигнуть новых вершин, все как один
2011: оживление в мировой экономике	Лучшая фирма для наших клиентов, персонала и общест-венности	Создавая уникаль-ный опыт для наших клиентов и персонала	Глобализация, люди, обслуживание кли-ентов	Безграничные сети

Источник: официальные сайты компаний [28–31].

По нашему мнению, основой для дифференцирования аудиторско-консалтинговых компаний должна стать стратегия, ориентированная на непрерывные инновации, которые позволят быстрее и качественнее решить проблемы клиентов. Конкурентное преимущество получают те аудиторско-консалтинговые компании, которые в условиях разнообразия и большого количества информации на рынке, а также сложности обработки этой информации смогут предложить быстрое и правильное решение проблем клиента, что будет возможно благодаря инновациям.

Глава 3

Инновация как источник конкурентоспособности брендов

3.1. Понятие инноваций

Термин «инновация» ввел австрийский ученый И. Шумпетер, который определил инновацию как «изменение с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных и транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности» [47, с. 16]. Многие ученые считают Шумпетера основателем теории инновационных процессов в ее современном толковании [10, с. 11].

В научной литературе понятие «инновация» рассматривается с точки зрения двух подходов. Первый подход предлагает понимать инновацию как конечный результат внедрения новшества, т.е. как новый или улучшенный продукт, технологию, способ управления, внедренные с целью получения экономического, социального, научно-технологического или другого эффекта. Данной точки зрения придерживаются такие ученые, как Р.А. Фатхутдинов, Л.Я. Аврашков, П.Н. Завлин, Д.И. Кокурин, Д.В. Соколов, М.М. Титов. Второй подход предполагает рассмотрение инновации как процесса реализации новой идеи, технологии, методики, направленной на усовершенствование и преобразование предыдущей деятельности, создание новой продукции. Этому мнению придерживаются Б. Санто, Ф.Ф. Бездушный, Ю.П. Морозов, П. Друкер (см.: [8]).

Мы согласны с определением, принятым международными стандартами, такими как «Руководство Фраскати», «Руководство Осло» и др., которые используются как основа во многих международных и российских официальных документах. Согласно международному стандарту, инновация (нововведение) – это «конечный результат творческой деятельности, получивший воплощение в виде новой или усовершенствованной продукции, реализуемой на рынке, либо нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности» [46, с. 11].

На основе анализа научных публикаций нами выделены следующие признаки инноваций:

- 1) научно-техническая новизна;
- 2) возможность реализации на практике;
- 3) способность удовлетворить определенные запросы потребителей;
- 4) наличие эффекта, т.е. экономической (технической, социальной) целесообразности;

5) способность создания новой ценности для клиента или нового способа создания ценности. Инновацию можно считать осуществленной только в случае ее полного завершения и внедрения на рынке или в производственном процессе. Проект на бумаге не является инновацией.

Инновационная деятельность – это деятельность, направленная на воплощение идей в конечный продукт (товар или услугу), технологию, организационный процесс, в основе которой лежит комплекс научных, технических, организационных, финансовых мероприятий.

Философская цель инноваций – разрешение противоречий между появившимися потребностями и существующими возможностями. Экономическая роль инновации в том, что она является источником экономического развития.

Мы систематизировали инновации по пяти критериям: степени радикальности, типу новшества, масштабу, условиям внедрения и отношению к брендингу (табл. 3.1). Классификация инноваций по условиям внедрения наиболее полно соответствует понятию инновационной деятельности в методологии, принятой Организацией экономического сотрудничества и развития, включая как «внедрение принципиально новых для мирового рынка или существенно улучшенных» продуктов, услуг, технологий производства и бизнес-процессов (что является инновацией в узком смысле, или подрывной инновацией), так и «заимствование и адаптацию уже существующих» инновационных продуктов, услуг, технологий и процессов (модернизация, или постепенная инновация) [9, с. 4].

Таблица 3.1

Классификация инноваций

Критерий	Авторы	Виды инноваций
Типы преимуществ и формы потребностей	И.В. Котляревская	Базисная – удовлетворяет абсолютную и производную форму потребностей; преимущество – полезность. Улучшающая – удовлетворяет действительную форму потребностей; преимущество – ценность. Рационализирующая – удовлетворяет желание, преимущество – выгода. Квазиинновация – удовлетворяет первичный спрос; преимущество – ценовой выигрыш. Псевдоинновация – удовлетворяет ложные желания; преимущества – ложные

Продолжение табл. 3.1

Критерий	Авторы	Виды инноваций
Форма инноваций	Ванг, Ахмед, Давила, Розенберг, Капон, Уттербэк, Гарсия и др.	<p>Продуктовые (сервисные) – новые и значимые товары/услуги, представленные на рынке в определенный момент времени.</p> <p>Процессные – представление новых методов производства, новых управленческих подходов, новых технологий, которые могут быть использованы для улучшения производственных и управленческих процессов.</p> <p>Инновации бизнес-моделей – как компания создает, продает и доставляет ценность клиентам, независимо от того, является ли этот способ новым для компании, клиента или отрасли</p>
Степень значимости	Фриман, Гарсия, Тушман, Абернаги и Уттербэк	<p>Радикальные – внедряют технологии, существенно отличающиеся от существующих, удовлетворяют потребности клиентов значительно лучше, чем существующие продукты/услуги, или направлены на отличающиеся типы потребностей, которые не могут быть удовлетворены существующими продуктами.</p> <p>Постепенные – направлены на улучшение, совершенствование существующих технологий, процессов, продуктов</p>
Источник	Аньшин, Crossan	<p>Изобретательские (ресурсные) – источником являются внутренние разработки компании, знания, ресурсы, возможности.</p> <p>Адаптационные (опирающиеся на рыночные возможности) – источником является адаптация внешних знаний и инноваций, внешние возможности</p>
Направление	Crossan	<p>«Сверху вниз» – источником инноваций являются работники компании.</p> <p>«Снизу вверх» – источником инноваций является менеджмент компании</p>
Тип новшества	Винокуров, Гопалакришнан, Даманпур, Дафт, Кимберли	<p>Технологические – разработка и внедрение технологически новых продуктов и процессов, значительные усовершенствования, новые / значительно усовершенствованные способы производства (передачи) услуг. Напрямую связаны с основной деятельностью.</p> <p>Организационные – реализация нового метода ведения бизнеса, организации рабочего процесса / внешних связей, управления персоналом. Косвенно связаны с основной деятельностью</p>

Критерий	Авторы	Виды инноваций
Масштаб	Р. Фатхутдинов, C. Crossan	Новые в мировом масштабе; новые в стране; новые в отрасли; новые для фирмы
Условия внедрения	К. Кристенсен	Поддерживающие – конкурентная борьба вынуждает компанию производить более дорогие и усовершенствованные продукты для своих основных потребителей. Подрывные – имеют целью сделать коммерчески успешными более простые и удобные продукты, которые будут меньше стоить и вызовут интерес менее привлекательных или даже новых категорий потребителей
Отношение к брендингу	М. Портер, L. Berry	Предоставляющие новую выгоду; отражающие новый способ предоставления выгоды

Источник: составлено авторами по [5; 10; 15, с. 147–152; 16, с. 42; 36; 38; 39; 47, с. 31; 54; 65; 82].

Для успешного осуществления инноваций в компании необходимо выполнение следующих условий.

1. Инновации должны представлять собой управляемый процесс. Они должны тщательно планироваться и последовательно реализовываться от стадии возникновения идеи до конечного продукта (процесса, технологии).

2. Инновация должна охватывать всех работников, а не только отдел исследований и разработок. Это означает, что инновации могут поощряться в отделе финансового контроля, в отделах продаж, закупок, маркетинга, кадров и т.д. Инновации могут проявляться не только в разработке новых продуктов и технологий, но и в значительном улучшении существующих в компании процессов. Например, компания Sony в своей корпоративной культуре поощряет инициативу работников любого уровня по предложению инноваций [25]. Все идеи внимательно рассматриваются, а лучшие предложения обсуждаются на уровне топ-менеджмента компании.

3. С точки зрения маркетинга инновации в компании должны быть направлены на лучшее по сравнению с конкурентами удовлетворение потребностей покупателей путем предоставления им уникальной ценности. Ценность может проявляться в виде новой выгоды или нового способа предоставления выгоды. Для выполнения данного условия нужно хорошо знать своих потребителей: кто они, их предпочтения, поведение при покупке, удовлетворенные и неудовлетворенные потребности, возможные изменения вкусов и т.д.

4. Для инноваций необходимы исследования и постоянный поиск новых идей и возможностей. Это позволяет наилучшим образом понять потребности покупателей.

Перечисленные выше условия осуществления инноваций схожи с условиями брендинга в компании. Брендинг – это также процесс, которым необходимо управлять. Брендинг также не должен осуществляться исключительно в отделе маркетинга (брендинга) из-за существования большого количества «точек соприкосновения» бренда с клиентом в других отделах компании, а также за пределами компании. Задачами брендинга также является наилучшее изучение клиентов с целью создания уникального ценного обещания клиенту и установления взаимоотношений с ним.

Прежде чем рассмотреть роль инноваций на микроэкономическом уровне, рассмотрим их значение в экономике России и мира. Данный анализ позволит, во-первых, выявить масштаб инноваций в России, т.е. каково присутствие инноваций новых в мировом масштабе, новых для отрасли или для отдельных компаний; а во-вторых, определить, доступны ли инновации только компаниям-лидерам или они могут стать источником конкурентного преимущества для небольших фирм.

На рис. 3.1 представлена динамика затрат на осуществление исследований и разработок собственными силами организаций в России по сравнению аналогичными затратами в странах Европы, Азии и США. Данные внутренних затрат рассчитаны по паритету покупательной способности национальных валют.

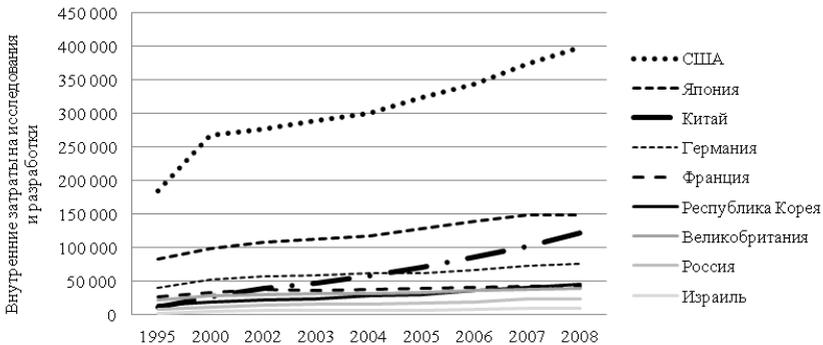


Рис. 3.1. Динамика затрат на исследования и разработки в различных странах мира, млн дол. США

Источник: [39, с. 317].

Из данных рис. 3.1 мы можем сделать вывод о том, что внутренние затраты на исследования и разработки в России в абсолютных единицах меньше почти в два раза, чем затраты в Великобритании и Корее,

и в 17 раз меньше, чем затраты в США. Кроме того, следует отметить, что за 13 лет – с 1995 по 2008 г. – значительно увеличились затраты на исследования и разработки в Китае, Японии и США. В России соответствующие затраты в 2008 г. по сравнению с 2007 г. уменьшились на 0,4%, составив 23 403 млн дол. США.

Для сопоставления затрат на исследования и разработки в России и странах мира обратимся к табл. 3.2. Мы видим, что по сравнению с развитыми странами Европы и развивающимися странами Азии Россия затрачивает значительно меньше средств на исследования и разработки и в показателях по отношению к ВВП. Недостаточное финансирование НИОКР может привести к значительному отставанию России в области инноваций от других стран.

Таблица 3.2

**Внутренние затраты на исследования и разработки в России и странах мира,
% к валовому внутреннему продукту**

Страна	1995	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Россия	0,85	1,05	1,25	1,28	1,15	1,07	1,07	1,12	1,04
Китай	0,57	0,9	1,07	1,13	1,23	1,33	1,42	1,44	1,54
Великобритания	1,94	1,85	1,82	1,78	1,71	1,76	1,78	1,79	1,77
Франция	2,29	2,15	2,23	2,17	2,15	2,13	2,11	2,04	2,02
Германия	2,19	2,45	2,49	2,52	2,49	2,48	2,53	2,53	2,64
США	2,51	2,74	2,66	2,66	2,59	2,62	2,62	2,66	2,77
Республика Корея	2,37	2,39	2,53	2,63	2,85	2,98	3,23	3,21	3,37
Япония	2,92	3,04	3,17	3,2	3,17	3,32	3,39	3,44	3,42

Источник: [39, с. 318].

На рис. 3.2 нами представлена структура передовых производственных технологий в России по отраслям. Под передовыми производственными технологиями понимаются «технологические процессы, включающие машины, аппараты, оборудование и приборы, основанные на микроэлектронике или управляемые с помощью компьютера и используемые при проектировании, производстве или обработке продукции» [41, с. 570–572].

Из рис. 3.2 можно сделать вывод, что большая часть технологий приходится на производство, обработку, сборку, проектирование и инжиниринг – суммарно около 69% в 2010 г. Следует отметить, что наряду с увеличением общего количества передовых производственных технологий доля принципиально новых технологий в России составила в 2010 г. 11,8% (табл. 3.3). Принципиально новыми считаются технологии, не имеющие аналогов, созданные впервые, обладающие качественно новыми характеристиками, отвечающие требованиям современного уровня или превосходящие его.



Рис. 3.2. Внутренние затраты на исследования и разработки, млн дол. США

Источник: [41, с. 558–559].

Таблица 3.3

Динамика передовых производственных технологий в России

Показатель	2001	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Все передовые производственные технологии	688	637	735	780	854	789	864
Новые для России	569	538	642	653	738	684	762
Принципиально новые	72	60	52	75	54	105	102
Доля принципиально новых, %	10,5	9,4	7,1	9,6	6,3	13,3	11,8

Источник: [41, с. 558–559].

Существуют объективные барьеры для развития инновационной активности компаний. В мае 2010 г. компания PricewaterhouseCoopers совместно с Российской корпорацией нанотехнологий, Российской венчурной компанией и Российской экономической школой провела опрос руководителей 100 крупных компаний в России (с продажами от 100 млн дол. в год). Цель исследования – оценка уровня инновационной активности крупного бизнеса в России. По результатам данного исследования были выделены существующие барьеры (табл. 3.4). На основании анализа данных, представленных в табл. 3.4, мы можем сделать вывод, что наиболее неблагоприятными факторами являются недостаточность финансовых средств и излишняя бюрократичность процедур. Немаловажны также отсутствие культуры инноваций и недостаток сотрудников, способных к инновациям.

Таблица 3.4

Барьеры для инновационной активности компаний в России

Факторы влияния	Средний балл (от 1 до 5)
Сложность привлечения финансирования для внедрения инновационных продуктов и технологий	3,82
Избыточная бюрократизированность (сложность сертификации и т.д.)	3,81
Сложности экспортно-таможенного контроля (высокие таможенные тарифы на импортные компоненты и технологии, сложная таможенная процедура)	3,59
Недостаточная защищенность интеллектуальной собственности	3,59
Отсутствие процедур риска и возврата инвестиций	3,45
Нехватка управленческих кадров, способных реализовать инновационные проекты	3,35
Недостаточный спрос на инновационную продукцию	3,32
Отсутствие культуры инноваций внутри компании	3,23
Нехватка сотрудников, способных на инновационную деятельность	3,19
Проблемы коммерциализации (переход от технологии к продукту)	3,18

Источник: [9].

Согласно указанному исследованию [9], значительная часть крупных компаний ведет активную инновационную деятельность (табл. 3.5), особенно это касается внедрения новых технологий (73,0% опрошенных) и бизнес-процессов (66,0%). Внедренные продукты, технологии и бизнес-процессы, новые для глобальных рынков, составляют значительную часть внедренных инноваций.

Таблица 3.5

**Структура инноваций в 100 крупных компаниях России,
% внедрения от общего числа респондентов**

Показатель	Продукты	Технологии	Бизнес-процессы
Продукты, технологии и бизнес-процессы	39,0	73,0	66,0
В том числе являющиеся глобальными	14,0	17,0	18,0

Источник: [9].

Сравнивая данные табл. 3.3 и 3.5, мы видим, что доля внедрения новых для мировых рынков инноваций в крупных компаниях выше, чем в среднем по всем компаниям и всем отраслям. Этот вывод подтверждают и результаты указанного исследования: «вероятность введения новых технологий и бизнес-процессов заметно выше в наиболее крупных компаниях». Например, вероятность введения новых технологий в компаниях с объемом продаж свыше 1 млрд дол. в год была выше на треть, чем в компаниях с продажами от 100 до 500 млн дол. в год, а вероятность введения новых бизнес-процессов – выше на 46%. Данный факт можно объ-

яснить тем, что у крупных компаний больше финансовых ресурсов для инвестиций в научные исследования и разработки, а основным источником финансирования являются собственные средства компаний. В то же время небольшие компании более гибки для внедрения радикальных инноваций бизнес-моделей.

На основании анализа уровня развития инноваций в России и в мире мы можем сделать вывод о необходимости внедрения инноваций в нашей стране как на уровне экономики в целом, так и на уровне отраслей и отдельных предприятий.

Внедрение инноваций на уровне отдельной компании определяется внешними и внутренними факторами. К внешним факторам относятся конкуренция, спрос, научно-технические достижения и открытия и т.д. Внутренние факторы – стратегия компании по отношению к инновациям, организационные возможности предприятия, наличие квалифицированных кадров, готовность сотрудников к инновациям и т.д. [10, с. 271]. Наличие инноваций внутри компании определяется также ее восприимчивостью к инновациям, т.е. способностью и заинтересованностью компании осуществлять регулярное обновление продукции, процессов или технологий.

Для формирования стратегии инновационной деятельности необходимо учитывать инновационные детерминанты, т.е. факторы, которые определяют направления, возможности и интенсивность развития предприятия.

На рис. 3.3 представлены варианты инновационных стратегий компании.



Рис. 3.3. Инновационные стратегии компании

Источник: [10, с. 288].

Два типа инноваций – поддерживающие и подрывные – требуют различных стратегий разработки, а также культуры управления в компании: для подрывных инноваций необходим свободный поиск, а для поддерживающих – эксплуатация [34]. Стратегия эксплуатации может вклю-

чать выход на новые географические рынки, расширение бренда, освоение новых каналов дистрибуции, улучшение существующих товаров, усовершенствование функционирования организации. В отличие от поддерживающих инноваций, успех подрывных инноваций предсказать практически невозможно, но существуют инструменты, способные несколько снизить риск и повысить показатель возврата на инвестиции (Return on Investment – ROI). Примером служит метод «быстрого отказа», суть которого состоит в признании возможности ошибок, быстром отказе от неудачных проектов и развитии наиболее перспективных и успешных направлений [34]. Данный метод опирается на предположение, что невозможно построить строгий, поэтапный и логичный процесс инноваций, как это пыталась сделать компания 3М со своей методикой «Шесть Сигм» (Six Sigma), поскольку подрывные инновации по природе своей спонтанны.

Бейнхокер представил концепцию, построенную на том, что экономические системы являются частью живой природы и подвержены эволюции, поэтому стратегия поиска в поддержке подрывных инноваций должна опираться на следующие законы эволюции [34, с. 24–26].

1. Изменчивость: постоянное обновление продуктов и услуг, готовность к нестандартным решениям, гибкость в принятии решений, особое внимание исследованиям и развитию.

2. Отбор: глубокое понимание рынков и потребностей клиентов позволяет устанавливать строгие критерии отбора, способствующие нахождению перспективных проектов и своевременному отбрасыванию бесперспективных.

3. Репликация: максимально возможное увеличение числа успешных вариаций продукта для наиболее эффективного применения инновационной идеи.

П. Друкер, в свою очередь, выделяет семь источников инновационных возможностей, которые также могут помочь, если компания выбрала для себя стратегию поиска [67]:

1) неожиданность – неожиданный успех, неожиданная неудача или неожиданное внешнее событие;

2) несоответствие – несоответствие экономической реальности, несоответствие между реальностью и предположением о ней и несоответствие между воспринимаемыми и реальными потребительскими ценностями и ожиданиями;

3) необходимость инновации, направленная на усовершенствование существующих процессов, устранение слабых мест;

4) изменения в отраслевых и рыночных структурах;

5) демография – изменения в возрастной структуре населения;

б) изменения в восприятии – новое восприятие уже существующих предметов;

7) новое знание – появление новых открытий в науке и технике.

Согласно Г.Я. Гольдштейну, две самые главные тенденции в мировой экономике – это глобализация и возрастание роли инноваций в экономике [6, с. 13]. Компании, добившиеся успехов в международном масштабе, сделали это благодаря инновациям, которые могут проявляться в разработке новых продуктов, новой упаковки, повышении квалификации работников, новых маркетинговых подходах и т.д. Чаще всего эти инновации не являются технологическим кардинальным прорывом. Как правило, инновации являются небольшими усовершенствованиями и нововведениями, которые позволяют получить новую возможность на рынке: занять новую нишу, раньше конкурентов освоить нестандартные каналы дистрибуции или коммуникации. Если компания внедряет инновации быстрее конкурентов, у нее появляется конкурентное преимущество, удержать которое можно только при помощи постоянных улучшений.

В литературе существуют различные подходы к описанию инновационного процесса. Л. Уайт представляет инновационный процесс как последовательность пяти этапов: стимул, концепция, предложение, принятие, внедрение [43, с. 14]. С.В. Идельменов полагает, что инновационный процесс состоит из девяти этапов: выявление проблемной ситуации; определение целей нововведения; анализ текущего положения; принятие решения о разработке нововведения; проектирование нововведения; согласование и утверждение проекта нововведения; подготовка объекта к проведению инновационных нововведений; внедрение; оценка эффективности нововведения [43, с. 14]. Сандбо выделяет следующие стадии инновационного процесса: генерирование идеи, трансформация идеи в инновационный проект, развитие, реализация [82, с. 444–445]. Существует и вариант выделения этапов инновационного процесса на основе стадий жизненного цикла товара: старт, быстрый рост, зрелость, насыщенность, финиш [43, с. 14].

Мы согласны с Е. Бучерер, У. Эйзертом, О. Гассманом, которые выделяют четыре стадии инновационного процесса: анализ, планирование, реализация и контроль [58, с. 190]. Такое деление соответствует рассмотренному выше общему подходу к управлению, а также позволяет координировать два процесса на предприятии – управление брендом и инновациями. Стадия анализа, в зависимости от источника инноваций (ресурсные или движимые рынком), может длиться от нескольких месяцев до нескольких лет. На стадии планирования рассматриваются различные варианты, а также оценивается осуществимость инноваций. Реализация инноваций может происходить путем замены старых бизнес-процессов или параллельно с ними. Стадия контроля, помимо собственно

контроля результата, включает также мониторинг внутренних и внешних изменений как длительный процесс.

Конкурентоспособность компании зависит от умения создавать и внедрять инновации в условиях глобализации. Роль инновации в брендинге заключается в том, что она повышает ценность бренда благодаря созданию положительных и прочных ассоциаций, а также способствует долгосрочному сохранению конкурентного преимущества вследствие создания таких товаров и услуг, которые наилучшим образом удовлетворяют потребности.

3.2. Взаимодействие инноваций и брендинга

В отечественной и зарубежной литературе проблемы брендов и инновации, как правило, рассматриваются отдельно. Вопросам их взаимодействия уделено, на наш взгляд, недостаточно внимания. В частности, требуют более внимательного рассмотрения вопросы, касающиеся управления брендами с использованием инноваций, также не описан механизм совместного воздействия брендов и инноваций на конкурентоспособность компании.

Об эффективности взаимодействия брендов и инноваций мы можем судить по следующим фактам.

1. Проблемам взаимодействия брендов и инноваций при создании новых продуктов посвящено наибольшее количество работ зарубежных и отечественных авторов. Например, В.Ю. Кузьменко поднял проблему развития потребительских продуктовых инноваций с ориентацией на бренд и сформулировал принципы обеспечения конкурентоспособности на основе потребительской продуктовой инновации. В. Перция предложил схему совмещения процессов создания нового бренда и нового продукта в организации. Монтаг в 1999 г. отобразил концептуальную модель связи между брендом и созданием нового продукта: бренд содержит обещание покупателю, а новый продукт его доставляет [64, с. 321]. В одной из работ Э. Роскама взаимодействие бренда и инновации определяется доминирующим влиянием бренда на все создаваемые в организации новые продукты [81].

2. Ряд ученых, например Ж.-Н. Капферер, рассматривают инновации как необходимое условие для появления и развития брендов, а также как источник конкурентного преимущества [12].

3. Достаточно большое количество работ посвящено проблеме взаимодействию инноваций и бренда как фактору обеспечения конкурентоспособности компании на глобальном уровне. Действительно, управление организацией на глобальном уровне требует координации процессов бренд-менеджмента и создания новых продуктов для всех подразделений организации в различных странах мира, а также контроля за факторами, влияющими на синергию от взаимодействия этих двух процессов [13; 79].

4. Имеются труды, посвященные взаимодействию в форме позиционирования бренда. Мы согласны с тем, что необходимо четкое соответствие между позиционированием бренда и возможным типом инновации в компании, иначе последствия для восприятия бренда могут оказаться негативными. Во-первых, покупатель может прийти в замешательство из-за того, что новый продукт не будет соответствовать его ожиданиям и установившемуся восприятию бренда. Во-вторых, могут быть нивелированы точки дифференциации, что негативно скажется на капитале бренда. Таким образом, различное позиционирование брендов требует от компании соответствующих ресурсов, способностей и уникальной организационной философии, чтобы обеспечить успех запуска нового продукта. Провал запуска новых продуктов на рынок или расширения бренда зачастую обусловлен несоответствием между желаемой стратегией и способностями, необходимыми для достижения успеха [56; 64].

5. Уделено внимание в научных трудах и проблеме взаимодействия брендов и инноваций при решении вопросов расширения бренда и присвоения имени новым продуктам. Вопрос о расширении бренда становится важным на определенном этапе развития компании. Здесь основное внимание должно уделяться принятию решения о том, присвоить ли новому продукту название существующего бренда или абсолютно новое название.

Таким образом, мы можем выделить факторы, подтверждающие существование взаимосвязи между брендом и инновациями.

1. Инновации выступают отправной точкой создания бренда. Первые товары бренда, как правило, являются первенцами в своей категории или своем сегменте либо сам бренд может иметь инновационную концепцию. Постоянные инновации – неперемнное условие существования бренда, сохранения его конкурентного преимущества. В современных условиях, как правило, инновации позволяют получить кратковременное конкурентное преимущество, поскольку конкуренты быстро наверстывают упущенное. Поток инноваций должен быть непрерывным, это позволит обеспечить долговременное и устойчивое функционирование на рынке.

2. Инновации позволяют создать и сохранить премиальную оценку бренда. Ж.-Н. Капферер приводит прямую линейную зависимость между коэффициентом инновации в товарной категории и проникновением собственных брендов дистрибьюторов: чем выше коэффициент инновации, тем больше брендов и тем меньше собственных марок дистрибьюторов [12, с. 81].

3. Инновации приносят экономическую выгоду, поддерживают имидж современного и технологичного бренда. На насыщенных рынках инновация становится активатором формирования желания покупателей.

4. Бренд осуществляет функцию ментального патента, создавая преимущества лидера в новом сегменте, защищая внедренные иннова-

ции. Без защиты со стороны бренда инновации имеют меньше шансов на значительный успех, являются краткосрочными.

5. Управление компанией на основе стратегии брендинга способствует применению инноваций, т.е. инвестированию в создание новых и усовершенствование имеющихся товаров, процессов, методов управления, сервиса и т.д., поскольку в условиях конкуренции необходимо поддерживать актуальность бренда. Это было подтверждено исследованием компании PIMS Europe, которое показало, что менее «брендированные» компании запускают меньше продуктов в производство, меньше инвестируют в разработки и предлагают менее конкурентоспособную продукцию, чем компании с брендами [22, с. 45].

Рассмотрим, каким образом происходит взаимодействие брендов и инноваций на основе предоставления клиентам дополнительной ценности.

Основываясь на определении брендинга как деятельности по созданию и предоставлению уникальной добавленной ценности и установлению взаимоотношений с клиентами, мы выделяем понятие уникальной добавленной ценности. Уникальная добавленная ценность представляет собой решение проблем клиента, удовлетворение его потребностей, является точкой пересечения деятельности по управлению брендом и инновационной деятельностью. Цель компании – предоставить клиенту уникальную добавленную ценность раньше и лучше конкурентов. Организационные, технологические и маркетинговые инновации – это способ создания уникальной добавленной ценности. Предоставление клиентам дополнительной ценности возможно путем предложения новой выгоды либо нового способа доставки выгоды (см. табл. 3.1). Л. Берри расположил эти два показателя по осям координат, получив четыре возможных квадранта стратегии брендов в зависимости от видов инноваций (рис. 3.4).

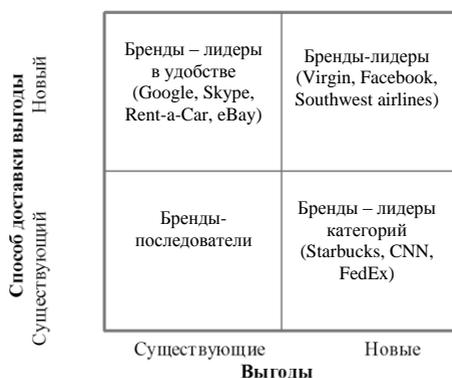


Рис. 3.4. Инновации в брендинге

Источник: [55].

Лидеры категорий обеспечивают новые выгоды при существующих способах доставки выгод. Примером может служить компания Federal Express, которая создала новый рынок, предложив новую выгоду – быструю и надежную доставку срочных документов [55, с. 58], хотя способ доставки выгоды посредством авиатранспорта не был новым. Еще одним примером компании, предоставившей новую выгоду, является сеть кофеен Starbucks. Главной идеей компании было создание заведений, предлагающих дополнительные эмоциональные и психологические выгоды благодаря особой атмосфере [55, с. 59].

Бренды-лидеры предлагают новую выгоду и новый способ ее доставки. Компания Virgin является ярким примером такого сочетания. Сейчас Virgin – это целая группа компаний под одним брендом, от звукозаписывающих фирм до авиакомпаний. Идентичность бренда Virgin, включающая четыре элемента – качество обслуживания, новаторство, веселье и развлечение, высокую ценность по сравнению с ценой, – обеспечила одновременно новые эмоциональные и функциональные выгоды, а также новые способы их доставки [2, с. 46–50].

Лидеры в удобстве предлагают новый способ доставки уже существующей выгоды. Примером являются компании, предоставляющие информационные услуги, например Google. Компания Google не предложила новой выгоды, она лишь обеспечила новый способ доставки существующей выгоды (предоставление информации) – эффективный и быстрый поиск в сети Интернет, лучше других удовлетворяющий запросы пользователя [55, с. 58]. В основу своей работы компания заложила десять принципов, главными из которых являются максимальное удовлетворение запросов пользователя и скорость поиска информации. Выполнение этих принципов компания обеспечила разработкой эффективного механизма индексации интернет-страниц и совершенствованием обработки запросов пользователей. Еще одним примером может служить компания eBay, которая предложила абсолютно новую бизнес-модель интернет-аукционов, используя существующие, хотя и достаточно новые технологии.

Бренды-последователи не осуществляют инноваций самостоятельно, они перенимают успешные стратегии у лидеров.

Мы считаем, что согласованная политика в области управления брендом и инновациями позволяет повысить конкурентоспособность компании на аудиторско-консалтинговом рынке благодаря предоставлению клиентам дополнительной уникальной ценности на основе учета их потребностей.

Вопросы взаимодействия бренда и инноваций актуальны для различных отраслей экономики (табл. 3.6).

**Влияние взаимодействия брендов и инноваций
на конкурентоспособность компаний**

Аспекты взаимодействия	Пример	Влияние на конкурентоспособность
1.1. Бренд определяет направление инноваций	В рамках бренда Apple, который «привносит в мир творчество», были выбраны направления инноваций: маркетинг, дизайн, восприятие продукта пользователем, программное обеспечение, технологии продукта	Иновационные продукты, созданные с учетом потребностей, усиливают бренд, позволяют дифференцироваться от конкурента, формировать лояльность покупателей
1.2. Иновации усиливают обещание бренда	Иновационные продукты Apple-Macintosh, плееры iPod, телефоны iPhone, компактные устройства iPad, изменив рынок электронных устройств, усилили обещание бренда	
2. Согласование процессов сглаживает противоречия между целями и обеспечивает сбалансированное распределение ресурсов	Бренд Sony сумел объединить последовательную политику ориентации на качество с непрерывным потоком иновационных продуктов (компактный телевизор, видеоплеер, аудиоплеер, CD-плеер). Реклама бренда Sony акцентирована на иновациях, когда они существуют, и на имидже бренда – в промежутке	Sony – один из наиболее успешных японских брендов, вышедших на мировой рынок
3. Иновации создают добавленную ценность (новая выгода или способ доставки), бренд доносит выгоду до потребителя	Благодаря постоянному внедрению иноваций бренд Nescafe неизменно создает новую добавленную ценность:	Постоянное внедрение иноваций способствует усилению бренда и препятствует проникновению на рынок собственных брендов дистрибьюторов

Аспекты взаимодействия	Пример	Влияние на конкурентоспособность
	<p>в 1962 г. жестяная банка заменена на стеклянную, создан гранулированный кофе, «специальный отбор»;</p> <p>в 1981 г. были возрождены ароматы кофе (Alta Rica, Cap Colombie), технология «насыщенный аромат»;</p> <p>в 2010 г. в России был представлен Nescafe Green Blend с сочетанием классических обжаренных и зеленых зерен кофе</p>	

Источники: разработано авторами на основании [12; 25; 45; 49].

Рассмотрим аспекты взаимодействия брендов и инноваций более подробно.

Во-первых, бренд определяет вектор развития компании, стратегически направляет ее, определяет, какой тип инновации, в каком виде деятельности будет использоваться (п. 1.1 в табл. 3.6). С другой стороны, инновационные процессы в компании усиливают обещание бренда, создавая необходимые ассоциации, обеспечивают наиболее полное удовлетворение потребностей покупателя, позволяют в большей степени дифференцироваться от конкурентов (п. 1.2 в табл. 3.6). Выбор того или иного вида инновации во многом зависит от рода деятельности компании и предлагаемого на рынок продукта.

Для иллюстрации вышесказанного рассмотрим пример бренда Apple, который определяет видение компании как «привнесение в мир творчества» [50, с. 58]. Компьютеры Macintosh стали компьютерами для тех, кто мыслит неординарно, кто хочет что-то изменить, а не просто делать свою работу. Такое видение бренда определяет направление работы компании: создание инновационных продуктов, которые меняли бы мир. Бренд определяет, какой тип инновации будет использоваться, чтобы наилучшим образом удовлетворить потребности покупателей. Направлениями инноваций для компании Apple являются: маркетинг, дизайн, восприятие продукта пользователем, программное обеспечение, технологии продукта. Символом бренда Apple и маркетинг-гуру компании стал ее основатель Стив Джобс, который в основе продвижения бренда выдвинул всемирную сеть Интернет. Apple удалось добиться невероятной лояльности пользователей: они сами рекламируют продукты любимой ком-

пании в Интернет, создают социальные сети на основе бренда. С самого основания компании дизайн был в основе разработки продукта и отличался новаторством. Во многом благодаря дизайну продукта, а также удобному пользовательскому интерфейсу достигается высокое восприятие продукта пользователем.

Новые продукты Apple создаются на основе существующих технологий, но технологии сочетаются абсолютно оригинальным образом, предоставляя новую ценность для покупателей. Инновационные продукты Apple – компьютеры Macintosh, плееры iPod, телефоны iPhone, компактные устройства iPad – стали если не создателями новой категории (как iPad), то ориентирами для конкурентов. Инновационные продукты, созданные с учетом потребностей потребителей, усиливают бренд, позволяют дифференцироваться от конкурента, завоевать лояльность покупателей.

Кроме того, потребитель соотносит позиционирование бренда и степень его интенсивности, т.е. бренд – это призма, которая позволяет определить, в каком объеме следует ожидать от товара инноваций. К примеру, система ABS необходима для бренда Volvo, олицетворяющего безопасность. Но как система безопасности она не уместна в рекламе для автомобилей BMW, созданных для получения удовольствия от вождения. В этом случае лучше представлять систему ABS как средство, дающее возможность использовать большую скорость движения [12, с. 52–53].

Во-вторых, при условии согласования процессов управления брендом и инновационной деятельностью путем задействования взаимосвязей между ними достигается сглаживание противоречий между процессами и, следовательно, повышение эффективности деятельности (п. 2 в табл. 3.6). На практике цели брендинга и управления инновациями часто не совпадают. К примеру, целью процесса управления брендом является создание сильного устойчивого бренда; достижение этой цели возможно благодаря последовательной политике в области брендинга. Целью процесса управления инновациями является рост бизнеса за счет постоянных изменений и усовершенствований. Несогласованная политика управления может привести к однобокости действий компании: последовательному управлению брендом, который с течением времени теряет свою уникальность из-за появления конкурентов, либо созданию инновационных продуктов без должного внимания к брендингу, что может привести к копированию инноваций конкурентами или к тому, что инновации останутся незамеченными.

Компания Sony на протяжении всей истории своей деятельности базировалась на инновациях. В основе политики компании лежало создание продуктов самого высокого качества, ведь в послевоенное время, когда была образована компания, Япония ассоциировалась только с товарами

низкого качества. Убедить весь мир в том, что Япония – производитель качественных товаров, было основной целью компании Sony. Бренды могут развиваться только в ходе долгосрочной последовательной деятельности. Для Sony такой последовательной политикой стало создание товаров самого высокого качества. В компании разрабатывались новые продукты, которые создавали рынок: аудиоплеер, CD-плеер, компактный телевизор, цветной телевизор. Именно постоянный выпуск новинок, создававших новую ценность, обеспечил бренду Sony успех и рост. Реклама этого бренда акцентирована на инновациях, когда они существуют, и на имидже бренда – в промежутке [12, с. 45]. В последнее время бренд Sony сдает позиции на рынках телевизоров, мобильных устройств и игровых приставок [45] компаниям Apple, Samsung, Nintendo. Снижается и положение бренда Sony в рейтинге по мнению компании Interbrand [32]. Мы видим причину потери доли рынка в отсутствии согласованной политики брендинга и инноваций, направленной на постоянное создание инноваций, отвечающих потребностям клиентов, и усиление бренда.

Компании, которые не хотят применять инновации, рискуют не только потерять лидерство, но и прекратить свое существование. Так, в рискованной ситуации оказалась компания Kodak, которая долгое время не могла поверить в перспективы цифровой фотографии. В итоге лидерами рынка фотоаппаратов стали такие компании, как Canon, Nikon.

В-третьих, каждый из процессов – управление брендами или инновациями – направлен на повышение конкурентоспособности компании (п. 3 в табл. 3.6). Эффективное управление брендом позволяет наилучшим образом удовлетворить потребности клиентов путем предоставления дополнительной ценности. Инновации позволяют создать уникальную ценность для клиентов или уникальный способ доставки дополнительной ценности.

По данным исследования McKinsey, существует прямая линейная зависимость между коэффициентом инновации в товарной категории и проникновением собственных брендов дистрибьюторов [12, с. 176–177]. Во многих секторах рынка, как только компании теряют бдительность и останавливают поток инноваций, они начинают терять свою конкурентоспособность. А, к примеру, бренд Nescafe с момента создания в 1945 г. и до настоящего момента не потерял своих лидирующих позиций благодаря постоянным инновациям и маркетингу. Инновации помогли создать растворимый кофе, чей вкус постоянно улучшается. Еще одним примером успешных инноваций является бренд Gillette: примерно 37% объемов продаж бренда приходится на товары, выпущенные в последние пять лет [12, с. 176].

В табл. 3.7 показано, каким образом происходит взаимодействие двух названных процессов в компании.

Механизм взаимодействия процессов управления брендом и инновациями в компании

Этап процесса управления брендом	Этап процесса управления инновациями	Тип инноваций	Примеры инноваций в брендинге
Стратегический анализ – внешний и внутренний аудит	Внутренний и внешний анализ	Процессная, продуктовая	Новые методы исследования, новые тенденции, новые сегменты
Разработка стратегии бренда	Планирование инноваций	Инновация бизнес-модели	Новый способ оказания услуг, например, оказание консалтинговых услуг через Интернет
Разработка программы брендинга: продукт, продвижение, распределение, цена, персонал как одна из самых важных «точек соприкосновения с брендом», организационная культура, цепочка создания ценности, уникальный опыт	Реализация инноваций	Продуктовая, процессная	Новые продукты, продвижение с использованием новых и нестандартных каналов, новые процессы, использование новых материалов и технологий производства, использование новых каналов распределения (Интернет), использование информационных технологий и автоматизации, обучение и мотивирование инициативы персонала, создание культуры «инновационной организации»
Оценка и контроль	Оценка и контроль	Процессная	Внедрение системы ключевых показателей эффективности

Взаимодействие процессов управления брендом и инновациями происходит на каждом этапе управления при условии их параллельного осуществления. На каждом этапе рассматривается возможность применения наиболее подходящих типов инноваций. Из табл. 3.7 мы видим, что возможна координация двух процессов на каждом из этапов, они построены на общих принципах управления.

Существуют барьеры для взаимодействия брендов и инноваций. Во-первых, это конфликт, возникающий в процессе распределения ресурсов. Ресурсы необходимы как для продвижения бренда, так и для инновационной деятельности, но они всегда ограничены. Инновации часто требуют ресурсов больше, чем запланировано, что может повредить бренду. Во-вторых, инновации и бренд преследуют разные цели: бренд

направлен на сохранение устойчивости, инновации – на изменение и постоянное развитие.

Взаимодействие бренда и инноваций в компании позволяет создать уникальную выгоду посредством инновационной деятельности и сообщить о ее существовании клиентам при помощи брендинга. Примером успешной согласованной политики в области брендинга и инноваций профессиональной услуги может служить компания Agur – мировой лидер в области архитектуры, дизайна, инжиниринга, строительства, управленческого консалтинга, известная проектированием и строительством таких объектов, как отель Marina Bay Sands в Сингапуре, Сиднейский оперный театр, Пекинский национальный стадион, Центр Помпиду в Париже. Компания разрабатывает и внедряет инновационные решения в различных отраслях (дизайн и проектирование, строительство, консалтинг, энергетика, материаловедения, логистика, прикладные исследования и т.д.). При этом возникает риск «размывания» бренда. Для объединения различных направлений деятельности компания использует брендинг, в основе которого обещание создать ценность, направленную на поддержание устойчивости и основанную на взгляде в будущее.

Особенности рынка аудиторско-консалтинговых услуг требуют не только адаптации методик брендинга, но и постоянного использования инноваций. В условиях жесткой конкуренции инновации позволяют получить конкурентное преимущество, однако следует учитывать тот факт, что конкуренты также работают в данном направлении, поэтому инновации должны быть непрерывными. Инновационные процессы в компании усиливают обещание бренда, создавая необходимые ассоциации, обеспечивают наиболее полное удовлетворение потребностей клиентов, позволяют в лучшей степени дифференцироваться от конкурентов.

3.3. Значение инноваций в брендинге аудиторско-консалтинговых компаний

Наиболее конкурентоспособными являются аудиторско-консалтинговые компании, которые в условиях изменяющегося рынка способны быстро внедрять инновации, тем самым лучше удовлетворяя потребности клиентов.

Мы считаем, что применительно к рынку аудиторско-консалтинговых услуг необходима адаптация классификации брендов с учетом особенностей отрасли, а именно, ориентация на решение проблем клиентов независимо от видов используемых инноваций.

В зависимости от масштаба решения проблем клиентов и использования инноваций мы выделяем четыре стратегии брендинга: бренды-лидеры; бренды-эксперты; бренды, ограниченно решающие проблему, и бренды-последователи (рис. 3.5). Масштаб решения проблемы – это тип

продукта, предлагаемый клиенту, направленный на решение либо небольших задач (обязательный аудит ОАО, налоговое и юридическое сопровождение), либо масштабных проблем (выход на IPO, консолидация и реструктуризация бизнеса). Инновации отражают используемые методы работы, виды оказываемых услуг, уровень информационных технологий и т.д.

Масштаб решения проблемы Значительные Небольшие	Ограниченное решение проблем (крупные российские аудиторские компании)	Бренды-лидеры (PWC, KPMG, Ernst & Young, Deloitte)
	Бренды-последователи (локальные аудиторско-консалтинговые компании)	Бренды-эксперты (McKinsey, BCG)
	Низкое	Активное
	Использование инноваций	

Рис. 3.5. Инновации в брендинге аудиторско-консалтинговых компаний

Источник: разработано авторами на основании [36; 55].

Классификация брендов по отношению к инновациям, представленная на рис. 3.5, отражает суть взаимодействия брендов и инноваций в аудиторско-консалтинговой компании, в которой маркетинговая деятельность направлена на выявление потребностей клиентов: при помощи инноваций в компании создается уникальная добавленная ценность, а бренд сообщает о ней клиентам.

Стратегия брендов-лидеров включает активное использование инноваций и решение масштабных задач клиента. Такой стратегии придерживаются компании «большой четверки», которые стремятся использовать инновации на всех этапах цепочки создания ценности, а также предлагают широкий спектр услуг для своих клиентов – от аудита до консалтинга. Компании-лидеры обслуживают крупнейшие компании в отраслях.

Стратегия брендов-экспертов характерна для компаний, которые являются специалистами в определенном секторе рынка. Например, компания McKinsey является признанным лидером в управленческом консультировании. В данной области она предлагает уникальные решения, основанные на собственных методиках.

Ограниченное решение проблемы предлагают компании, ресурсы которых позволяют охватить несколько сегментов аудиторско-

консалтингового рынка, однако в данных сегментах они следуют стандартам, установленным лидерами рынка. Данные компании обслуживают, как правило, средних по отрасли клиентов.

Бренды-последователи не осуществляют инноваций самостоятельно, они перенимают успешные стратегии у лидеров.

На рис. 3.6 представлен жизненный цикл бренда аудиторско-консалтинговой компании, которая непрерывно внедряет инновации.

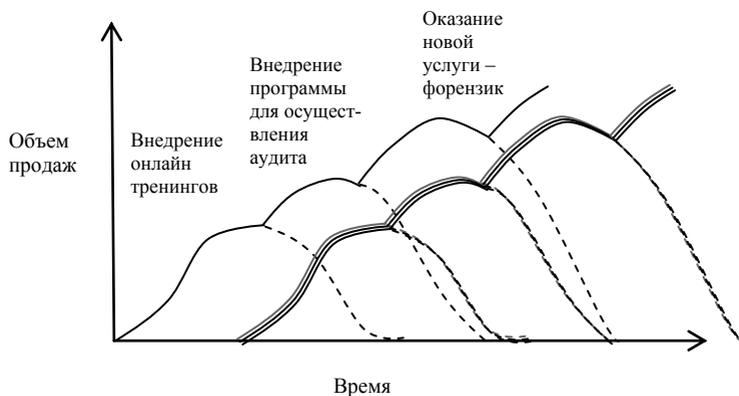


Рис. 3.6. Жизненный цикл бренда с применением инноваций

Источник: данные авторов.

Несогласованная политика в области управления брендом и инновациями приводит к односторонности действий компании: последовательно управлению брендом, который с течением времени теряет свою уникальность из-за ответных действий конкурентов, либо созданию инновационных продуктов без должного внимания к брендингу, что приводит к копированию инноваций конкурентами.

Согласование политики управления брендом и инновациями дает синергетический эффект. Взаимодействие бренда и инноваций в аудиторско-консалтинговой компании позволяет создать уникальную выгоду посредством инновационной деятельности и сообщить о ее существовании клиентам при помощи брендинга.

Мы выделяем пять основных направлений, по которым может прилагаться сила конкурентной стратегии брендов международных аудиторско-консалтинговых компаний.

1. Высокое качество услуг. Обслуживание клиентов с высочайшей степенью профессионализма и честности во всех видах услуг — в аудите, налоговом и юридическом консультировании и в консалтинге.

2. Высокое качество обслуживания. Работа компаний должна быть направлена на непрерывное улучшение качества аудита и консалтинга.

3. Глобальность. Сочетание глобальной культуры, опыта и знаний с локальной спецификой деятельности, а также социальная корпоративная ответственность и забота об окружающей среде.

4. Забота о персонале. Персонал – самый важный ресурс компании, поэтому необходимо привлекать лучших и наиболее талантливых специалистов, создавать условия для их дальнейшего личного, профессионального и карьерного роста. Такой подход позволит профессионализм сотрудников превратить в добавленную ценность для клиентов.

5. Инновации. Постоянное внедрение инноваций в различных сферах деятельности позволит компании выйти на другой уровень конкуренции: перейти от оперативного к стратегическому превосходству.

В рамках каждого из направлений приложения силы компания должна выбирать соответствующие виды деятельности. Рассмотрим сочетание видов деятельности в рамках конкурентной стратегии на примере KPMG (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Карта системы видов деятельности

Источники: составлено авторами на основании [28; 36].

Мы видим, что аудиторско-консалтинговая компания определяет уникальный набор видов деятельности, позволяющий дифференцироваться от конкурентов. Например, одним из направлений конкурентной стратегии бренда является качество обслуживания. Качество обслуживания включает такие элементы, как количество и качество предоставляемых услуг, квалификация персонала, эффективность работы, установление взаимоотношений с клиентом. Дифференциация от конкурентов возможна за счет соче-

тания таких видов деятельности, как повышение эффективности работы персонала или предоставление услуг в новых отраслях знаний. Конкурентное преимущество достигается уникальным сочетанием видов деятельности, которое наилучшим образом позволяет решить проблему клиентов.

Рассмотрим каждое из направлений конкурентной стратегии брендов аудиторско-консалтинговых компаний.

Первое направление – качество услуг – является важнейшим компонентом силы бренда и неотъемлемым элементом организационной культуры. Каждая из компаний «большой четверки» разрабатывает свою систему контроля над качеством. В табл. 3.8 представлена сравнительная характеристика систем контроля качества на примере двух компаний «большой четверки».

Таблица 3.8

Сравнительная характеристика систем контроля качества брендов

Характеристика	KPMG	PWC
Элементы контроля качества	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ответственность руководства за качество. 2. Высокие стандарты этики. Включают: соблюдение международных стандартов, внутренний «Кодекс поведения», горячую линию для клиентов и сотрудников. 3. Система управления персоналом. Включает: системы отбора, обучения и развития, назначения на проекты, аккредитацию и лицензирования, наблюдение, систему оценки персонала, компенсации, продвижение по карьерной лестнице. 4. Тщательные процедуры принятия обязательств и ведения клиентов. 5. Собственные методики и процедуры, основанные на опыте и международных стандартах. 6. Мониторинг (внутренний и внешний) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокие стандарты этики. Включают: соблюдение международных стандартов, внутренний «Кодекс поведения». 2. Организационная культура. Включает: формальные и неформальные сети, а также различные технические средства для принятия решений. 3. Собственные методики и процедуры оказания услуг, отбора персонала для проектов. 4. Система соответствия стандартам управления рисками и качеством
Преимущества	Надежность, опора на международные стандарты, направленность на интересы персонала	Надежность, опора на международные стандарты
Недостатки	Сложность применения	Сложность применения

Источники: составлено авторами на основании [28; 29].

Мы видим, что элементы систем контроля качества компаний имеют много общего. Схожесть систем не позволяет аудиторско-консалтинговым компаниям дифференцироваться за счет данного направления стратегии бренда. Исходя из анализа представленной информации, мы можем сделать вывод о том, что следование высоким стандартам качества – необходимое условие функционирования на рынке, а не способ дифференцирования.

Вторым направлением стратегии бренда является качество обслуживания. Качество обслуживания включает следующие элементы: количество и качество предоставляемых услуг, квалификация и профессионализм персонала, эффективность работы, установление взаимоотношений с клиентом, решение проблем клиента.

Третье направление – глобальность. Специфика аудиторско-консалтинговой отрасли требует сочетания глобальных знаний и опыта с учетом особенностей российского рынка.

Существует четыре фактора глобального преимущества международных компаний: сравнительное преимущество; экономия на масштабе, или кривые обучения, превышающие возможности национальных рынков; преимущества за счет дифференциации продукта; придание рыночной информации и технологии характера общественного блага [36, с. 335–339].

Под сравнительным преимуществом понимаются преимущества в стоимости и (или) качестве факторов производства продукта в одной стране по сравнению с другой, размещение в этой стране производства, а направление экспортных потоков в другие страны. Применительно к аудиторско-консалтинговым компаниям можно привести пример с программным обеспечением, которое разрабатывается в стране, где удастся сделать программы наиболее качественно, а затем распространяется по всему миру.

Экономия на масштабе представляет собой экономию на масштабе в сфере производства, глобального опыта и знаний, экономию в сфере логистики, закупок или маркетинга. Глобальная конкуренция способствует более быстрому накоплению опыта, а обмен опытом и технологиями между подразделениями компании в разных странах – его накоплению, а следовательно, и снижению издержек. К примеру, в компании KPMG выделяют следующие направления экономии на масштабе (KPMG Annual report 2010 [28]):

благодаря интегрированной операционной модели возможность привлекать новых талантливых сотрудников и команды в различных странах;

интеграция и офшор (вынесение за пределы страны для снижения издержек) управления знаниями и исследовательских возможностей;

распространение подхода к услугам на сферу финансов, технологии, инфраструктуры, т.е. применение стандартов качества во всех сферах деятельности, в том числе и внутренних.

Преимущество в дифференциации продукта возникает благодаря высокой репутации и доверию к международным компаниям.

И наконец, конкурентное преимущество за счет глобальности достигается благодаря использованию патентованных технологий, а также информации об использовании технологий на рынках различных стран. Кроме того, возникает преимущество за счет использования мобильности

производства и квалифицированных кадров. Например, международные аудиторско-консалтинговые компании используют программы мобильности персонала, что позволяет развивать отдельные рынки благодаря знаниям и квалификации сотрудников из других стран, повышать мотивацию работников, предоставляя им возможность международной стажировки. Данные программы финансируются за счет распределения издержек на всю сеть, дают возможность инвестировать в персонал и развитие отдельных рынков даже при условии превышения потребности удовлетворения спроса на этих рынках в текущем периоде.

Деятельность на глобальном рынке способствует накоплению опыта в области технологий и информации, который постепенно становится доступен многим компаниям сети, что придает ему характер общественного блага.

В то же время глобальная деятельность международных компаний требует социальной корпоративной ответственности и заботы об окружающей среде.

Четвертое направление – забота о персонале. Набор лучших сотрудников и удержание существующих – элементы внутреннего и внешнего брендинга международных компаний. Факторами привлекательности для сотрудников являются: программы обучения, возможности для личностного, профессионального развития и карьерного роста, уникальный опыт работы с крупнейшими компаниями страны, программы мобильности для персонала, программы медицинского страхования и т.д. Например, только в KPMG ELLP (Европа) в программах мобильности участвуют около 700 человек при общем количестве работников 30 000 в 16 странах мира. Персонал может стать источником конкурентного преимущества компании: разделяя и соблюдая ценности компании, сотрудники выстраивают тесные взаимоотношения с клиентами.

Пятое направление – инновации – это именно то направление брендинга, которое позволяет аудиторско-консалтинговой компании дифференцироваться от конкурентов. Инновации, направленные на решение проблем клиентов, осуществляемые на уровне каждого отдела и пронизывающие всю деятельность компании, дают возможность значительно превзойти конкурентов в удовлетворении потребностей клиентов. Инновации в компании уже больше не зависят от случайных изобретений, они являются закономерным результатом скоординированной и плановой деятельности, основанной на теоретических представлениях.

Всесторонний подход к инновациям означает, что сотрудники финансового и операционного отделов, отдела маркетинга, закупок, сбыта и кадров в той же степени, что и отдел исследований и разработок, нацелены на поиск новых, лучших методов удовлетворения потребностей клиентов. Такой подход позволяет не только увеличить количество новых актуальных идей, но и наметить пути их реализации и ускорить внедрение.

Глава 4

Управление брендом компании сферы услуг на основе инноваций

4.1. Организация управления брендом международной сети

Организация управления международными аудиторско-консалтинговыми компаниями имеет свои особенности. Крупнейшие глобальные аудиторско-консалтинговые группы организованы в виде международных сетей. Международные сети являются «среднесрочной и долгосрочной контрактной формой кооперации между юридически и экономически автономными компаниями-членами с целью реализации общих целей» [73]. Под общими целями в данном случае понимается достижение большего уровня прибыльности, повышение доверия к работе компаний, интеграция знаний и опыта, экономия на маркетинговой деятельности и т.д. Компании «большой четверки» организованы в форме международных сетей независимых компаний, связанных соглашением с международным координационным центром. Последний организован в форме частной компании с ограниченной ответственностью, которая не оказывает аудиторско-консалтинговых и иных услуг и отвечает за глобальную стратегию развития, за брендинг, политику в отношении персонала, качества, корпоративной ответственности. Компании, входящие в объединение, являются самостоятельными, юридически и экономически независимыми организациями и оказывают услуги в пределах определенной географической зоны, законодательства, культурных норм.

Международная сеть как организационная форма появилась благодаря наличию трех факторов.

Во-первых, она обусловлена развитием компаний-клиентов и глобализацией их деятельности. Компаниям-клиентам с развитием международной деятельности и с открытием дочерних компаний в других странах требовались услуги по аудиту финансовой деятельности, налоговому консультированию, а также услуги по консультированию и аудиту консолидированной финансовой отчетности. Компаниям-клиентам удобно

было пользоваться услугами той же аудиторской компании, что и в родной стране. Аудиторско-консалтинговые компании, в свою очередь, адаптировали знания под локальное законодательство и обычаи делового оборота других стран.

Во-вторых, появление данной организационной формы обусловлено государственным регулированием и законодательством стран. Во многих странах аудиторской деятельностью могут заниматься только сертифицированные аудиторские национальные компании, в которых местный персонал имеет полную или преимущественную собственность в компании.

В-третьих, появление данной формы обусловлено эволюцией самих аудиторских компаний, которым становилось тесно в рамках насыщенного рынка одной страны и для развития бизнеса, увеличения прибыли и уменьшения риска необходим был выход на международный рынок.

Несмотря на различные названия элементов организационной структуры, компании «большой четверки» имеют схожие схемы структуры управления сетью аудиторско-консалтинговых компаний (рис. 4.1).

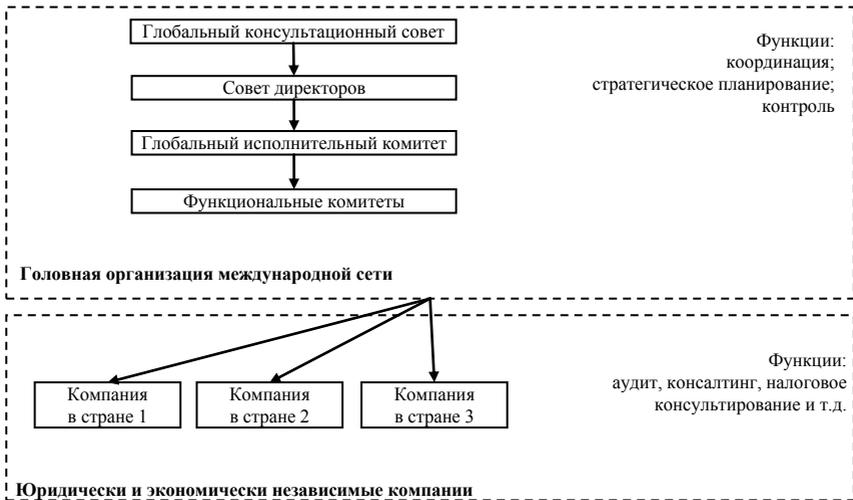


Рис. 4.1. Схема управления сетью независимых аудиторско-консалтинговых компаний

Источник: разработано авторами на основании официальных сайтов компаний.

Из рис. 4.1 мы видим, что система управления сетью состоит из двух уровней – головной организации международной сети и юридически и экономически независимых компаний, связанных соглашением о координации.

Во главе головной компании находится высший орган – глобальный консультационный совет. Данный орган по функциям схож с акционерным собранием в акционерных обществах, выполняет функции высшего порядка: избирает председателя совета директоров, утверждает членов совета директоров, является местом открытых дискуссий и коммуникаций для членов сети. Органом управления сетью является совет директоров. Совет директоров избирается из партнеров компаний, входящих в сеть. Совет директоров выполняет координационные и регулирующие функции, утверждает стратегию и политику сети. Исполнительным органом является глобальный исполнительный комитет. Члены комитета избираются советом директоров и отвечают за деятельность функциональных комитетов. Исполнительный комитет осуществляет реализацию стратегии, утвержденной советом директоров, а также утверждает порядок мониторинга работы компаний, входящих в сеть. Функциональные комитеты регулируют такие функциональные области, как аудиторские, консалтинговые услуги, персонал, управление качеством, бренд и коммуникации.

Органы управления компаний, входящих в сеть, определяются ими самостоятельно и зависят во многом от юридических организационно-правовых форм, принятых в конкретных странах.

Как мы видим из рис. 4.1, функции головной компании и компаний, входящих в сеть, различаются. В функции головной компании международной сети входит координация, мониторинг деятельности сети и стратегическое планирование и не входит оказание аудиторских, консалтинговых и иных услуг. В функции компаний, входящих в сеть, включено оказание аудиторских, консультационных и прочих услуг.

В табл. 4.1 рассмотрено разделение функций между двумя уровнями сети.

Таблица 4.1

Функции компаний международной сети

Головная компания	Компании, входящие в сеть
<p>Определение корпоративной стратегии, корпоративных целей, общекорпоративной культуры и контроль над их соблюдением.</p> <p>Определение политики и стандартов качества и контроль их соблюдения.</p> <p>Определение политики и регулирования в области управления персоналом и корпоративной ответственности, оказания услуг, управления рисками, управления брендом и инновациями.</p>	<p>Оказание аудиторских, консалтинговых и прочих услуг в соответствии со стандартами качества и политикой компании.</p> <p>Определение локальной стратегии, целей и задач, соответствующих общекорпоративной стратегии.</p> <p>Адаптация политики и стандартов качества, общих правил, стандартов, методик оказания услуг и разработка новых.</p>

Головная компания	Компании, входящие в сеть
Координация и контроль работы компаний сети. Оценка эффективности работы сети. Определение идентичности бренда, поддержка и усиление бренда, контроль соответствия идентичности бренда. Аккумуляция лучших инновационных решений компаний сети	Реализация программ в области управления персоналом и корпоративной ответственности. Разработка маркетинга-микс в соответствии с идентичностью бренда

Источник: разработано авторами на основании официальных сайтов компаний.

В литературе существуют различные подходы к организации управления брендами глобальных компаний. Определение подходящей модели брендинга целесообразно проводить с учетом двух величин – локальных и глобальных сил. Локальные силы (местные потребители, государственные органы) ожидают, что компания будет обладать способностями к локальному реагированию, глобальные силы (эффект масштаба, единообразный потребительский спрос, всемирная конкуренция, единообразие товаров) ожидают глобальной интеграции и стандартизации [18, с. 68]. В зависимости от степени влияния этих двух показателей С. Гошэл и Н. Нориа выделили четыре международных среды: глобальную (сильное влияние глобальных сил, слабое влияние локальных сил); мультинациональную (сильное влияние локальных сил, слабое влияние глобальных сил); спокойную (слабое влияние глобальных и локальных сил) и транснациональную (сильное влияние глобальных и локальных сил) [18, с. 68].

Для определения типа стратегии брендов на аудиторско-консалтинговом рынке воспользуемся моделью Ж.-Н. Капферера, который определяет бренд как систему из трех элементов: концепции (предложения ценности), названия и товара или услуги [12, с. 23, 365]. Если все три элемента являются глобальными, т.е. едиными для всех стран, стратегия бренда глобальная. Если, напротив, все три элемента являются местными, то стратегия бренда – локальная (табл. 4.2).

Из табл. 4.2 мы видим, что аудиторско-консалтинговый рынок относится к транснациональной международной среде, поскольку, во-первых, велико влияние глобальных международных сил за счет опыта, знаний, финансовых возможностей глобальных компаний, а во-вторых, велико влияние таких локальных сил, как локальное законодательство, государственное регулирование, уровень развития и структура экономики.

Определение модели международной аудиторско-консалтинговой компании

Элемент	Тип	Описание
Название	Глобальный	Название международных аудиторско-консалтинговых компаний единое для всех стран
Концепция	Глобальный	Идентичность бренда, атрибуты бренда схожи во всех странах
Услуга	Локальный	Виды услуг в разных странах различаются в зависимости от уровня развития рынка, структуры отраслей экономики, законодательства и государственного регулирования стран и т.д. Комплекс маркетинга может различаться в конкретных странах, но во всех странах основывается на единой концепции бренда

Источник: разработано авторами по [12, с. 365].

Д. Аакер анализирует существующие в мире подходы к управлению глобальным брендом [2, с. 338–367]. Первый подход основан на централизованном управлении, при котором бренды в разных странах характеризуются высокой степенью схожести – идентичности, позиционирования, рекламной стратегии, характеристик продукта, упаковки, воспринимаемого качества и т.д. Данный подход, по мнению Д. Аакера, не всегда оправдан, поскольку часто не позволяет добиться планируемого эффекта масштаба; оптимальной стратегии бренда может и не быть, в разных странах бренд может иметь разные доли рынка, учитывать разные вкусы, предпочтения и мотивацию клиентов, а также различную реакцию на одни и те же атрибуты бренда. Второй подход основан на максимальной адаптации бренда к локальным особенностям. Данный подход также имеет свои недостатки, поскольку возникает риск «размывания» бренда и его ослабления. По мнению Д. Аакера, лучшей стратегией брендинга является концепция бренд-лидерства, основные положения которой: поощрять понимание сущности бренда и лучших методов организации работы в разных странах; поддерживать общий процесс планирования в разных странах; ввести ответственность за успешность брендов с целью создания синергии, выходящей за рамки одной страны; реализовывать яркие программы создания брендов [2, с. 343–346]. В дополнение к модели Д. Аакера мы считаем необходимым поощрять внедрение инноваций на местах, а также реализовывать лучшие инновации в глобальном масштабе.

В вопросе выбора стратегии бренда на международных рынках мы согласны с авторами, утверждающими, что необходим баланс между глобализацией и локализацией [1; 13; 18].

Таким образом, учитывая особенности организации аудиторско-консалтинговых компаний в форме международной сети, а также транс-

национальный характер международной среды аудиторско-консалтингового рынка, мы можем сформулировать модель управления брендом международной сети (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Иерархическая структура управления брендом

Источник: разработано авторами на основании официальных сайтов компаний.

Управление брендом должно происходить на двух уровнях – на уровне головной организации сети и на уровне компаний, входящих в сеть, однако функции этих уровней должны различаться. На наш взгляд, нецелесообразно наделять второй уровень только оперативными функциями: компании, входящие в сеть, должны иметь возможность самостоятельно определять не только комплекс маркетинга в рамках идентичности бренда, но также возможность разрабатывать стратегию бренда и внедрять инновации, которые больше всего подходят для локального рынка.

На рис. 4.2 показаны два уровня функций отделов управления брендом. Первый уровень – это общее руководство политикой развития бренда, а также контроль над соблюдением политики бренда. Политика

развития бренда должна включать идентичность бренда, атрибуты бренда, единую терминологию, методы стратегического и оперативного планирования, ценности компании, лежащие в основе организационной культуры. Например, ценностями бренда компании Ernst & Young, установленными на глобальном уровне и общими для всех стран, являются энергия и энтузиазм. Данная общая категория в конкретных странах может реализовываться по-разному: например, в России компания поощряет предпринимательство, а в США компания также поддерживает позицию женщин в их стремлении занять высшие руководящие посты в компаниях. Кроме того, головная компания сети должна аккумулировать опыт лучших локальных инноваций и способствовать распространению их в тех странах, где они могут быть полезны.

На втором уровне на основе установленных методик брендинга разрабатывается стратегический и оперативный план управления брендом в локальном масштабе. В соответствии с установленной идентичностью бренда компании разрабатывают комплекс маркетинга. Например, одна из областей менеджмента компании Ernst & Young в России называется управлением персоналом, а той же компании в США – управлением талантами. Компании, входящие в сеть, благодаря организационной культуре, поощряющей инновации, ищут возможности инноваций, разрабатывают стратегии инноваций, активно их реализуют, а также делятся лучшими примерами инноваций с другими компаниями сети через головную организацию. На наш взгляд, отдел маркетинга (комитет по управлению брендом) в компании, входящей в сеть, помимо маркетинговых функций должен выполнять функции координации инновационной деятельности в компании.

Таким образом, существует необходимость в разработке стандартной методики управления брендом, которую можно будет применить в странах, входящих в международную сеть. Данная методика позволит компаниям относительно автономно, опираясь лишь на единую политику и идентичность бренда, создать сильный бренд сети в стране. Кроме того, автономность методики позволит применять ее не только аудиторско-консалтинговым компаниям, но и другим компаниям сферы услуг.

4.2. Методика управления брендом при помощи инноваций

При разработке методики управления брендом на основе инноваций мы руководствовались следующими соображениями.

1. Для управления брендом корпоративных услуг необходим особый подход, учитывающий специфику данных брендов.

2. Мы рассмотрели существующие модели управления брендом и выделили те этапы, которые наиболее подходят для корпоративного рынка.

3. Мы выяснили, что на существующих рынках в условиях конкуренции и глобализации, для того чтобы оставаться конкурентоспособными, компаниям необходимы инновации.

4. Мы определили формы инноваций, которые применимы для брендинга, и сопоставили этапы и условия инновационной деятельности с этапами и условиями управления брендом. Мы также представили механизм взаимодействия процессов управления брендом и инновациями в компании и определили, что эти два процесса необходимо объединить.

5. Мы сформулировали двухуровневую модель управления брендами международных сетей аудиторско-консалтинговых компаний и установили функции, характерные для каждого уровня. Кроме того, мы отметили, что отдел маркетинга (брендинга) в компании должен выполнять также функции координации инновационной деятельности.



Рис. 4.3. Методика управления брендом на основе инноваций

Источник: разработано авторами.

Учитывая вышесказанное, для компаний, входящих в сеть, мы разработали методику управления брендом корпоративной услуги на основе инноваций (рис. 4.3). Данная методика может быть внедрена на уровне компаний, входящих в международную сеть, и подходит для стандартизации политики брендинга на уровне головной компании сети.

Новизна методики заключается в том, что для реагирования на изменяющиеся условия окружающей среды, предвосхищения возможных изменений компания в управлении брендом должна применять инновации на всех этапах управления.

Рассмотрим каждый из этапов управления брендом на основе инноваций подробно.

1. Стратегический анализ объединяет первые этапы процесса управления брендом и процесса управления инновациями. Первый этап процесса управления брендом – анализ конкурентоспособности бренда – включает анализ потребностей клиентов, анализ восприятия клиентами бренда компании и брендов конкурентов. Первый этап процесса управления инновациями включает внутренний и внешний анализ инновационного потенциала.

Анализ потребностей клиентов – важная часть анализа конкурентоспособности бренда, поскольку установление взаимоотношений с клиентами – это основная цель бренда. В табл. 4.3 представлены ключевые вопросы, позволяющие проанализировать потребности клиентов на рынке аудиторско-консалтинговых услуг.

Таблица 4.3

Ключевые вопросы для анализа потребностей клиентов на рынке аудиторско-консалтинговых услуг

Вопрос	Содержание
Какова целевая аудитория бренда компании?	Размер компании-клиента, сектор экономики, географическое положение
Какие обещания бренда являются значимыми для клиентов? Какие проблемы необходимо решить бренду?	Специализация по видам услуг (аудит, консалтинг для первичного размещения акций на бирже, налоговый консалтинг, разработка стратегии), специализация по отраслям (топливно-энергетический комплекс, машиностроение, металлургия, телекоммуникации)
Как клиенты выбирают бренд компании?	Критерии выбора компании (репутация, качество услуг и обслуживания, применяемые технологии); лица, принимающие решения
Почему клиент выбрал этот бренд услуг?	Источники добавленной ценности (престиж, доверие других участников рынка, восприятие риска)

Пример. Мы предлагаем осуществить сегментирование рынка по выгодам для клиентов, что позволяет сконцентрировать усилия на создании уникального предложения, ценного для клиентов. Для деловых рынков сегментирование по выгодам базируется на классификации клиентов по видам отраслей (рис. 4.4).

Таким образом, рынок аудиторско-консалтинговых услуг сегментирован нами по отраслям. Мы считаем, что предложение выгод клиентам на основе учета особенностей отрасли позволяет наилучшим образом удовлетворить их потребности. Подход к обслуживанию клиентов на основе специализации по отраслям позволяет привлекать лучших специалистов в данной отрасли из различных стран, используя передовой опыт и знания. Специализация на рынке аудиторско-консалтинговых услуг

возможна в двух направлениях: предоставление услуг в новых отраслях (например, частные инвестиции) и предоставление новых подвидов услуг (например, факторинг, форензик в консалтинговых услугах).

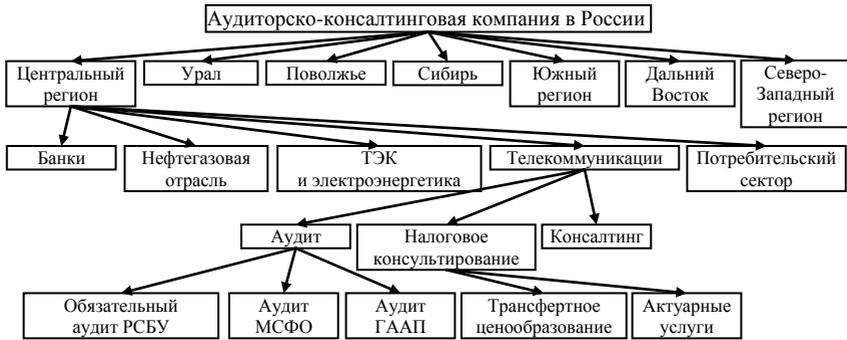


Рис. 4.4. Пример сегментов рынка аудиторско-консалтинговых услуг по выгодам для клиентов

Источник: разработано авторами.

В табл. 4.4 представлены ключевые вопросы для *анализа восприятия клиентами брендов конкурентов*, а также бренда самой аудиторско-консалтинговой компании.

Таблица 4.4

Ключевые вопросы для анализа восприятия брендов

Вопрос	Описание
Кто конкуренты бренда?	Описание брендов конкурентов по отраслям деятельности компании, описание брендов конкурентов в различных регионах, странах
Каково позиционирование бренда и его конкурентов?	Описание позиции словами целевой аудитории
Какие выгоды предлагают бренд и его конкуренты?	Спектр услуг по видам (аудит, стратегическое консультирование, налоговое консультирование), по отраслям (энергетика, добывающая промышленность, машиностроение, телекоммуникации)
Каковы цели и задачи конкурентов?	Стремятся ли конкуренты добиться лидерства в стратегическом консультировании, налоговом консалтинге или аудите?
В чем состоит текущая стратегия брендов конкурентов?	Применяют ли конкуренты стратегию дифференциации, лидерства в издержках или фокусирования?
Как бренды дифференцируются?	В чем различия брендов?
Каковы преимущества и недостатки, возможности и угрозы бренда и его конкурентов?	Оценка сильных и слабых сторон, стратегии, деятельности конкурентов

Источник: составлено авторами на основании [21, с. 149].

Для анализа восприятия брендов конкурентов могут быть использованы как вторичные (статьи в прессе, результаты предыдущих исследований, статистические сборники, информационные бюллетени и т.д.), так и первичные источники информации (опросы клиентов, сотрудников, экспертов, наблюдения). При этом следует помнить, что даже самый тщательный анализ конкурентов не сможет заменить отслеживание потребностей клиентов [21].

Пример. В табл. 4.5 представлены данные, которые целесообразно учитывать при анализе восприятия клиентами бренда аудиторско-консалтинговой компании и ее конкурентов.

Таблица 4.5

Показатели восприятия клиентами бренда аудиторско-консалтинговой компании

Показатель	Deloitte	Ernst & Young	KPMG	PWC
Маркетинговая стратегия	Достижение целей объединенными силами всей компании – «Все как один»	Стратегия 3E (Environment, Education, Entrepreneurship) – окружающая среда, образование, предпринимательство	Интегрированное управление брендом, т.е. развитие брендинга и внутренних коммуникаций	Дифференциация на основе создания уникального опыта для клиентов и персонала
Отношение к инновациям	Программа инноваций «Инновационная неделя»	Использование глобальных инновационных ресурсов и технологий	Осознается важность инноваций при решении проблем клиентов	Поощрение предложения инновационных идей внутри рабочих групп
Клиенты	Компании финансового сектора (Ханты-Мансийский банк), информационных технологий (АФК Система), потребительского сектора (М-Видео), промышленности (Полюс Золото), строительной отрасли и др.	Компании ТЭК (Роснефть, РАО «ЕЭС»), информационных технологий (Мегафон), финансовой (Банк ВТБ, Сбербанк), промышленной (ЕВРАЗ, АвтоВаз) и прочих отраслей, инфраструктуры (ОАО «РЖД», ТрансОйл) потребительского сектора (Дикси)	Компании ТЭК (Атомэнергопром, Лукойл, Транснефть, МРСК), коммуникаций (АКАДО, Ростелеком), финансовой (Газпромбанк, РОСНО, Уралсиб), промышленной (ВСМПО-АВИСМА, Норильский никель, УГМК, РусАл) отраслей, потребительского сектора	Компании ТЭК (Газпром, ТНК ВР, Татнефть, Русгидро, НОВАТЭК), химической (Группа «Еврохим»), финансовой (Россельхозбанк, Банк Возрождение) отраслей, потребительского сектора и др.

Продолжение табл. 4.5

Показатель	Deloitte	Ernst & Young	KPMG	PWC
			(Ашан, Балтика, Вимм-Билль-Данн, Метро, ПепсиКо, Хенкель, Эльдорадо), инфраструктура (Аэрофлот)	
Города дислокации компании	Москва, Санкт-Петербург, Уфа, Южно-Сахалинск	Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Новосибирск, Краснодар, Казань, Тольятти, Южно-Сахалинск	Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Нижний Новгород, Новосибирск, Ростов-на-Дону, Казань, Красноярск, Пермь	Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Казань, Новосибирск, Краснодар, Южно-Сахалинск, Владикавказ
Выгоды, предоставляемые брендом	Инновационные знания, гибкость и динамичное развитие	Экспертные знания в области разработки стратегии, культуры и процессов управления знаниями и интеллектуальным капиталом	Возможность для клиентов повысить эффективность бизнеса	Получение уникального опыта на основе взаимоотношений
Цели и задачи брендов	Расширить область обслуживания клиентов в СНГ	Укрепить положение на рынке аудиторско-консалтинговых услуг	Сохранить лидирующее положение в области аудита, сохранить положение крупнейшей аудиторско-консалтинговой компании в России	Сохранить лидирующее положение в консалтинговой отрасли, добиться лидерства в аудиторско-консалтинговой отрасли в России
Сильные стороны брендов	Работа с потенциальными клиентами	Собственные учебные центры, сильные команды	Создание отраслевых экспертных центров	Собственные учебные центры, сильные команды
Слабые стороны брендов	Низкая известность бренда	Слабый акцент на установлении взаимоотношений с клиентом	Отсутствие учебных центров, что ослабляет позицию эксперта	Недостаточное внимание уделяется аудиторским услугам
Дифференциация от конкурентов	Помощь клиентам независимо от их размера и отрасли	Профессиональный подход	Решение сложных проблем	Активность и гибкость по отношению к клиентам

Показатель	Deloitte	Ernst & Young	KPMG	PWC
Материальные элементы бренда	Логотип Deloitte с зеленой точкой. Цвета: белый, синий, зеленый	Логотип Ernst & Young, выполненный черными буквами. Цвета: желтый, черный	Наклонный логотип KPMG на синем фоне. Цвета: белый, синий	Логотип pwc, выполненный строчными буквами. Цвета: розовый, красный, оранжевый
Нематериальные атрибуты бренда	Инновации, гибкость, талант, ориентированность на клиента, рост	Глобальность, предпринимательство	Эксперт, глобальное мышление, опережающее (передовое) мышление, предоставление добавленной ценности, инициатива	Эксперт, специалист по исследованиям

Источник: разработано авторами на основании официальных сайтов компаний [28–31], сайтов крупнейших компаний России по данным РА «Эксперт» [37].

Из табл. 4.5 мы видим, что дифференцирование в визуальном восприятии осуществляется за счет материальных элементов бренда – логотипа и фирменного стиля. Помимо визуального восприятия, бренды передают клиентам различные обещания.

Анализ инновационного потенциала компании представляет собой анализ ее текущей инновационной деятельности, а также возможных путей развития инноваций в компании с учетом доступных и потенциальных ресурсов. Для анализа инновационного потенциала необходимо провести анализ внешних и внутренних факторов инноваций (табл. 4.6).

Таблица 4.6

Внешние и внутренние факторы инноваций

Внешние факторы	Внутренние факторы
<p>Конкурентная ситуация, в том числе состояние инновационной деятельности конкурентов: конкуренция способствует внедрению новых услуг, снижению издержек и цены, повышению эффективности работы.</p> <p>Структура спроса на инновационные продукты: инновационные продукты необходимы клиентам для активизации и реализации собственных инновационных проектов.</p> <p>Наличие технической возможности внедрения инноваций: коммерциализация инноваций технически возможна</p>	<p>Отношение к инновациям руководства компании, собственников и сотрудников.</p> <p>Отсутствие барьеров во взаимоотношениях между подразделениями в компании.</p> <p>Наличие ресурсов.</p> <p>Экономическая заинтересованность сотрудников в инновациях, основанная на принципах зависимости от результата, поощрения инициативы, гарантированности, осязаемости и предсказуемости</p>

Источник: составлено авторами по [10, с. 270–280].

2. Разработка стратегии бренда

Воспользуемся следующим определением стратегии, которое наиболее применимо в практике: стратегия – это «подробный всеобъемлющий комплексный план, разрабатываемый с тем, чтобы обеспечить выполнение миссии и достижение целей организации» [23, с. 238]. Стратегия в процессе управления брендом на основе инноваций включает в себя разработку долгосрочных и краткосрочных целей бренда и инноваций, разработку задач, направленных на достижение поставленных целей, а также определение показателей для оценки достижения поставленных целей.

Мы согласны с авторами, которые утверждают, что для создания успешной организации недостаточно установления только финансовых целей, необходим целый комплекс целей и комплекс показателей для их оценки. Мы предлагаем внедрить систему сбалансированных показателей в управление брендом. Согласно Р.С. Нортону и Д.П. Каплану, система сбалансированных показателей является цепочкой причинно-следственных связей между удовлетворенностью работников, лояльностью клиента, долей рынка и финансовыми результатами компании [11]. Применение системы сбалансированных показателей в управлении рассмотрено также в работах П. Дойля [7], М. Логмана [74], российских специалистов по маркетингу, например Г. Трусова. В то же время сбалансированная система показателей в управлении корпоративным брендом учитывает важность управления персоналом, а также необходимость внедрения инноваций.

При постановке целей на основании сбалансированной системы показателей выделяются четыре группы целей: финансовые; клиентские; внутренние бизнес-процессы; обучение, развитие и инновации (табл. 4.7).

Таблица 4.7

Пример постановки целей и показателей оценки на основе сбалансированной системы показателей

Группа целей	Цели и показатели процесса управления брендом	Цели и показатели процесса управления инновациями
Финансовые	Цель: повышение добавленной стоимости бренда. Показатель: превышение цен на услуги компании, которые готовы заплатить клиенты, по сравнению с ценами конкурентов	Цель: повышение продаж за счет новых услуг. Показатель: доля продаж новых услуг в общем объеме продаж
Клиентские	Цель: повышение лояльности к бренду. Показатели: процент клиентов, обратившихся повторно; готовность рекомендовать бренд другим	Цель: увеличить долю рынка компании за счет новых клиентов. Показатель: количество привлеченных клиентов

Группа целей	Цели и показатели процесса управления брендом	Цели и показатели процесса управления инновациями
Бизнес-процессов	Цель: увеличение точек соприкосновения с брендом за счет открытия офисов в новых регионах. Показатель: географический охват рынка	Цель: повышение операционной эффективности за счет внедрения программ автоматизации бизнес-процессов. Показатели: доход на одного сотрудника; сокращение длительности проекта
Обучение, развитие и инновации	Цель: повышение качества предоставляемых услуг за счет обучения и развития персонала. Показатели: удовлетворенность персонала; доля часов, потраченных на обучение сотрудников, в общем количестве отработанных часов	Цель: увеличение количества инноваций в компании за счет поощрения инновационной активности персонала. Показатель: количество предложенных и внедренных идей

Пример. Стратегия компании KPMG в России определяется в рамках стратегии KPMG в Европе и в мире и включает семь стратегических приоритетов: приверженность качеству; оперативное превосходство; предпочитаемый работодатель; постоянное внедрение инноваций; мультидисциплинарный (мультиотраслевой) подход; развитие в рамках определенного плана; расширение компании KPMG Europe LLP [28]. Данная стратегия направлена на достижение лидерства и учитывает региональные особенности стран СНГ: динамичный рост и развитие; необходимость привлечения и обучения новых сотрудников; постоянное изменение и развитие законодательства, в том числе в области аудита. В рамках стратегии компании в России и СНГ нами был разработан вариант стратегии развития бренда аудиторско-консалтинговой компании на основе инноваций (табл. 4.8).

Таблица 4.8

**Стратегия развития бренда на основе инноваций
на примере аудиторско-консалтинговой компании KPMG**

Составляющие стратегии	Характеристика
Цель бренда в долгосрочной и краткосрочной перспективе	Стать лидирующим брендом на аудиторско-консалтинговом рынке в России в ближайшие пять лет благодаря построению тесных взаимоотношений с клиентами и использованию инноваций
Задачи бренда	<i>Финансовые</i> 1. Увеличить продажи консалтинговых услуг в России на 20% в течение года, в том числе за счет создания новых услуг и привлечения новых клиентов.

Составляющие стратегии	Характеристика
	<p>2. Увеличить продажи аудиторских услуг в России на 5% в течение года.</p> <p><i>Клиентские</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Повысить воспринимаемое качество услуг. 2. Повысить степень удовлетворенности клиентов. 3. Сохранить существующую клиентскую базу. 4. Привлечь новых клиентов. 5. Повысить уровень способности решать проблемы клиентов. <p><i>Бизнес-процессов</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Повысить качество услуг и обслуживания, в том числе за счет расширения географии деятельности, повышения квалификации и мотивации персонала, внедрения новых услуг. 2. Повысить операционную эффективность, в том числе за счет внедрения инноваций, повышения квалификации персонала, оптимизации процессов. <p><i>Обучения и развития</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Повысить квалификацию персонала. 2. Повысить удовлетворенность персонала
Инициативы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Для повышения привлекательности бренда проводить информационные мероприятия (конференции, семинары, круглые столы). 2. Открыть новые офисы в местах расположения крупных клиентов. 3. Установить обратную связь с клиентами на регулярной основе в форме проведения опросов, фокус-групп, панелей и использовать информацию для улучшения взаимодействия. 4. Для каждого клиента по результатам проекта составлять рекомендации по улучшению его деятельности. 5. Сократить время выполнения проекта за счет тщательного планирования и оптимизации процессов. 6. Увеличить количество часов обучения персонала. 7. Повысить информированность сотрудников о ценностях бренда. 8. На регулярной основе проводить конкурсы лучших идей сотрудников
Оценка результата	Использовать систему сбалансированных показателей для оценки эффективности управления брендом, включающую финансовые, клиентские показатели, а также показатели внутренних бизнес-процессов и показатели обучения и развития персонала

Источник: разработано авторами на основании официального сайта компании.

3. Разработка программы брендинга при помощи модели «360 градусов».

Программа брендинга ориентирована на предоставление клиентам дополнительной уникальной ценности, направлена на выполнение поставленных задач и представляет собой конкретные шаги для реализации стратегии бренда.

В основе программы брендинга мы использовали модель «360 градусов», разработанную М. Сохни. Мы доработали модель с учетом сбалансированной системы целей, направлений конкурентной стратегии бренда аудиторско-консалтинговых услуг и особенностей брендинга корпоративных услуг. М. Сохни с коллегами предложил модель «инновационного радара», включающего 12 направлений: предложения; платформа; решения; клиенты; опыт клиентов; ценность; процессы; организация; цепочка создания ценности; присутствие; сети; бренд [77]. Преимуществом «инновационного радара» является рассмотрение инноваций как способа создания ценности. Широкий взгляд на инновации позволяет использовать инновационный потенциал в различных сферах деятельности, а не только для разработки новых товаров и услуг.

На рис. 4.5 представлены составляющие инновационного потенциала в программе брендинга. В основу переработанной модели мы заложили элементы «инновационного радара», маркетинга-микс, сбалансированной системы показателей, а также направлений приложения силы конкурентной стратегии брендов и особенностей брендинга корпоративных услуг.

Представленные 12 направлений программы брендинга отражают сложность современного аудиторско-консалтингового рынка и позволяют использовать инновации на каждом этапе программы.



Рис. 4.5. Модель «360 градусов» для внедрения инноваций в рамках программы брендинга аудиторско-консалтинговой компании

Источник: доработано авторами на основании [77, с. 77–80].

Пример. В табл. 4.9 представлено описание каждого направления программы и возможности для инноваций.

Таблица 4.9

**Направления инноваций для внедрения в программу брендинга
аудиторско-консалтинговой компании**

Направление	Предложение
Предложение (ЧТО?)	Предложение услуг, основанное на сегментации рынка по секторам и отвечающее характеристикам ЗС: содержание (Content) – поиск возможностей для клиентов и идей, способствующих их воплощению; покрытие (Coverage) – установление взаимоотношений с клиентом, где бы он ни был, для быстрого реагирования на его потребности; возможности (Capabilities) – привлечение людей с необходимым знанием и опытом для решения проблем клиентов независимо от географического положения и функциональных границ
Платформа	Объединение глобального опыта и знаний с локальными особенностями: единая актуальная база данных по всему миру, включающая базу данных отраслевых исследований, законодательства, международных стандартов; единое программное обеспечение
Инновации	Вовлечение сотрудников в инновационную деятельность: организация инновационной недели, поощрение выдвижения новых идей, создание атмосферы, способствующей внедрению инноваций. Повышение качества работы вне офиса благодаря использованию программ удаленного доступа к внутренней сети. Единая база тренингов и обучающих программ для персонала, on-line тренинги
Покупатели (КТО?)	Выделение двенадцати отраслей: нефтегазовая отрасль; ТЭК и электроэнергетика; металлургия и горнодобывающая отрасль; автомобилестроение; банковский сектор; телекоммуникации и медиа; потребительский сектор и торговля; инфраструктура, строительство и недвижимость; инновации и технологии; страхование; транспорт; фонды прямых частных инвестиций. Приоритетные направления: 1) отрасли – финансовый сектор, здравоохранение, энергетика и природные ресурсы, государственный сектор и инфраструктура, коммуникации и медиа; 2) виды услуг – налоги, результативность и технологии, риск-менеджмент, транзакции и реструктуризация бизнеса

Направление	Предложение
Опыт	Клиенты: до работы с компанией – организация круглых столов, семинаров, конференций; во время работы – внедрение в работу процедур, направленных на поиск и коммуникацию; после взаимодействия – организация обратной связи посредством опросов, фокус-групп (программа «Клиентская пронича-тельность»); Сотрудники: передача ценностей бренда при помощи электронной рассылки, корпоративного сайта, тренингов и семинаров; предоставление возможностей для постоянного обучения, развития и карьерного роста. Сообщество: участие в благотворительных мероприятиях; защита окружающей среды: программы сбережения электро-энергии, воды, бумаги, программы уменьшения отходов; программы обучения для студентов
Обучение и раз- витие персонала	Внедрение характеристик бренда в систему оценки показате-лей эффективности сотрудников, а также в систему оценки ре-зультативности деятельности клиентами
Процесс (КАК?)	Сокращение количества этапов проекта (и сроков его выполне-ния) за счет детального планирования
Организация	Персональная ответственность каждого сотрудника за результат труда. Оценка эффективности работы и соответствия корпоратив-ным целям и ценностям при помощи системы оценки персонала
Цепочка создания ценности	Банковский клуб, круглые столы по актуальным проблемам бизне-са, центр передового опыта в сфере энергетики и природных ре-сурсов
Присутствие (ГДЕ?)	Открытие офисов в местах размещения крупных клиентов
Риски	Программное обеспечение для осуществления аудита eAudit, по-зволяющее отказаться от бумажного документооборота и повысить безопасность клиентской информации
Бренд	Повышение узнаваемости бренда среди потенциальных сотруд-ников. Повышение лояльности клиентов путем выработки рекомендаций по улучшению работы клиента

Источник: составлено авторами по [28–30; 36; 77 с. 77–80].

4. Контроль и оценка

В зарубежной литературе уже описано применение системы сбалан-сированных показателей в брендинге. Например, в модели М. Логмана со-четаются идеи сбалансированной системы показателей Нортонга и Каплана,

модель создания стоимости бренда компании BCG, статистического путевого анализа, прогнозирования, метода «дом качества» [74]. Цель модели Логмана – осуществить аудит логической последовательности бренда на нескольких уровнях и оценить, насколько восприятие клиентом механизмов передачи сообщения бренда (маркетинг-микс) и сами механизмы соответствуют целям бренда. Модель базируется на предположении о том, что основная функция управления брендом – разработка стратегии и ее реализация при помощи маркетинга-микс. При этом главными показателями успешности управления брендом являются капитал бренда и стоимость бренда. Однако в модели Логмана отсутствуют показатели, при помощи которых можно измерить разницу между восприятием клиентов и целями бренда, а также стоимость бренда и его капитал. Поскольку для оценки указанных категорий существует большое количество различных подходов, неясно, каким образом можно применить данную модель на практике.

Мы согласны с утверждением М. Логмана о том, что управление брендом должно осуществляться в рамках корпоративной стратегии. Однако, на наш взгляд, необходимо расширить область применения системы сбалансированных показателей в управлении брендом: брендинг включает в себя не только инструменты маркетинга-микс и архитектуру бренда, но и другие стратегические и тактические решения. Мы исходим из того, что на восприятие бренда клиентом влияют многие показатели: не только качество услуг, но и квалификация персонала, который данные услуги оказывает, а также эффективность построения процесса оказания услуг. Основываясь на данном предположении, мы разработали показатели для оценки брендинга как процесса, который лежит в центре всех видов деятельности компании.

В рамках предложенной нами методики управления брендом аудиторско-консалтинговой компании на основе инноваций мы разработали систему показателей для оценки его эффективности (табл. 4.10).

Таблица 4.10

**Показатели оценки эффективности управления брендом
аудиторско-консалтинговой компании на основе инноваций**

Группа показателей	Комплекс показателей	Источники
Финансовые показатели – измерение результатов принятия решений клиентами в форме заказа услуг	Темпы роста продаж и прибыли	Внутренняя отчетность компании
	Увеличение рентабельности	Внутренняя отчетность компании
	Доля рынка в каждом из обслуживаемых сегментов (в количественном и стоимостном выражении)	Исследования рынка, базы данных
Клиентские показатели – измерение отношения клиентов к бренду компании	Отношение клиентов к бренду компании (репутация)	Опрос (фокус-группы, семантический дифференциал, анкетирование)
	Воспринимаемое качество бренда (цена / воспринимаемая стоимость)	Опрос (фокус-группы, семантический дифференциал, анкетирование)
	Лояльность клиентов к бренду	Опрос
	(готовность рекомендовать другим)	

Группа показателей	Комплекс показателей	Источники
	Доля новых клиентов от общего количества клиентов	Внутренняя отчетность компании
Показатели внутренних бизнес-процессов – измерение результатов программы брендинга, направленной на инновационную активность	Доля новых услуг в объеме выручки	Внутренняя отчетность компании
	Доход на одного сотрудника	Аналитические отчеты бизнес-единиц
	Занятость персонала	Таблицы учета рабочего времени
	Географический охват рынка (присутствие)	Исследования рынка
Показатели обучения и развития персонала: измерение результатов программы внутреннего брендинга	Удовлетворенность персонала	Опросы (фокус-группы, анкетирование)
	Доля часов, потраченных на обучение сотрудников, в общем количестве отработанных часов	Внутренняя отчетность компании
	Доля высоких оценок в общих оценках персонала	Таблицы учета рабочего времени

Источник: разработано авторами на основании [11].

Таким образом, можно отметить следующие преимущества разработанной нами методики:

- 1) отражает особенности брендинга на рынке аудиторско-консалтинговых услуг, а именно, предоставляет возможность оценить инновационную активность компании, эффективность взаимоотношений с клиентами, внешнего и внутреннего брендинга;
- 2) способствует уменьшению степени воспринимаемого риска;
- 3) учитывает специфику управления брендом в международных аудиторско-консалтинговых сетях;
- 4) позволяет рассматривать управление брендом на стратегическом и оперативном уровнях.

Методика управления брендом на основе инноваций способствует обеспечению конкурентного преимущества аудиторско-консалтинговым компаниям благодаря интегрированному подходу, что позволяет координировать их деятельность по управлению брендом и инновациями.

4.3. Оценка эффективности управления брендом

Оценка результатов является важным элементом управления брендом аудиторско-консалтинговой компании. Цель любой оценочной системы – направить всех работников на успешную реализацию стратегии компании [11]. В табл. 4.10 представлен комплекс показателей, основанный на цепочке причинно-следственных связей в системе оценки эффективности управления брендом аудиторско-консалтинговой компании. Рассмотрим подробнее составляющие данной цепочки (финансовую, клиентскую, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала), а также показате-

ли оценки эффективности для каждой составляющей. Для примера мы будем анализировать наиболее представительные показатели каждой группы.

Для *финансовой составляющей* мы выделили показатели: темпы роста продаж и прибыли; увеличение рентабельности; доля рынка в каждом из обслуживаемых сегментов. Содержание финансовой составляющей оценки эффективности управления брендом зависит от стратегии компании. Согласно стратегии бренда KPMG, компания стремится стать лидирующим брендом на аудиторско-консалтинговом рынке в России в ближайшие пять лет благодаря построению тесных взаимоотношений с клиентами и использованию инноваций. Для оценки финансовой составляющей мы использовали показатели темпа роста продаж и доли рынка (табл. 4.11).

Прирост произошел в основном за счет увеличения продаж консалтинговых услуг (рост 37%, около 1 000 тыс. р.) и в меньшей степени за счет увеличения продаж аудиторских услуг (рост 9%, около 500 тыс. р.). Финансовые показатели позволяют количественно оценить достигнутые результаты. Однако важно понимать, что такие финансовые показатели, как темпы роста продаж и доля рынка, являются следствием повышения таких клиентских показателей, как осведомленность, лояльность, повышение воспринимаемого качества.

Таблица 4.11

Измерение финансовой составляющей оценки

Год	Объем продаж, млн р.	Темп прироста, %	Доля рынка, %	Мероприятия внутреннего и внешнего брендинга и инноваций
2008	7 336,36	–	12,4	
2009	7 556,45	3	12,1	Внедрена программа eAudit для реализации аудиторских проектов, которая объединила аудиторский документооборот, методологию, отраслевые знания. Результатом внедрения стало повышение эффективности аудита и степени безопасности клиентской информации
2010	7 852,92	4	12,6	Впервые создан Центр передового опыта в сфере энергетики и природных ресурсов, один из одиннадцати Международных центров передового опыта KPMG в мире. Результат – оказание услуг более высокого качества в самой привлекательной отрасли России, предложение клиентам прогрессивных решений их проблем
2011	9 326,62	18,8	13,2	Сегментирование рынка по секторам (энергия и природные ресурсы; финансовый сектор; государственный сектор; здоровье; коммуникации и медиа), инвестирование в наиболее приоритетные сектора рынка. Результат – концентрация на тех секторах, которые имеют наибольший потенциал роста. В консалтинге – ставка на налоговое консультирование. Результат – рост продаж в налоговом консультировании на 30%

Источники: составлено авторами по KPMG Annual report 2010, 2011 [28]; РА «Эксперт» [37].

Для оценки клиентской составляющей мы выделили следующие показатели: отношение клиентов к бренду компании (репутация); воспринимаемое качество бренда (цена / воспринимаемая стоимость); лояльность клиентов к бренду (готовность рекомендовать другим); доля новых клиентов от общего количества клиентов (см. табл. 4.10). Для оценки клиентской составляющей аудиторско-консалтинговой компании мы использовали показатель потребительской ценности предложения (рис. 4.7).

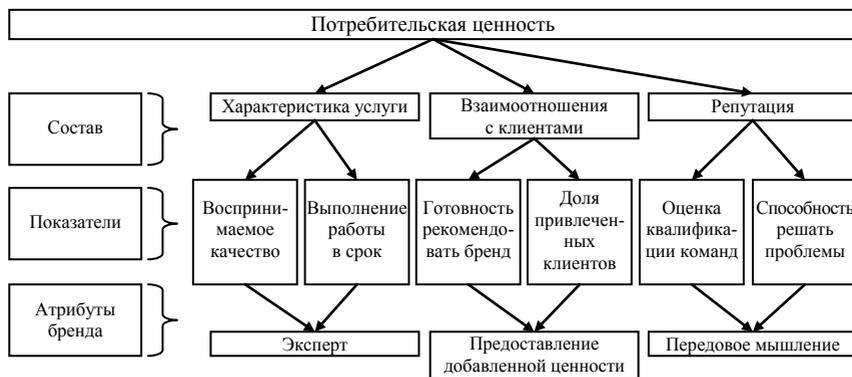


Рис. 4.7. Потребительская ценность предложения аудиторско-консалтинговой компании

Источник: разработано авторами на основании [11].

Как мы видим из рис. 4.7, потребительская ценность предложения включает в себя три элемента: характеристика услуги, взаимоотношения с клиентами, репутация. Для оценки каждого из элементов мы выделили соответствующие показатели. Например, для оценки взаимоотношений с клиентами мы предлагаем использовать показатели: «готовность рекомендовать другим» и «доля привлеченных клиентов». Компания KPMG регулярно оценивает свою деятельность по нескольким показателям, в числе которых воспринимаемое качество, уровень удовлетворенности, отношение к бренду (рис. 4.8).

Для составляющей внутренних бизнес-процессов мы выделили следующие показатели: доля новых услуг в объеме выручки, доход на одного сотрудника; занятость персонала; географический охват рынка (присутствие) (см. табл. 4.10).

Составляющая внутренних бизнес-процессов для аудиторско-консалтинговой компании зависит от того, каким образом в конкретной компании функционирует цепочка создания ценности. Бизнес-процесс аудиторско-консалтинговой компании и показатели оценки представлены на рис. 4.9.

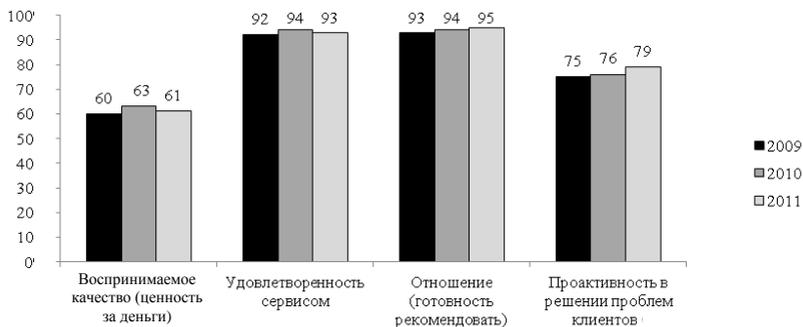


Рис. 4.8. Оценка клиентских показателей

Источники: составлено авторами на основании KPMG Annual report 2010, 2011 [28].

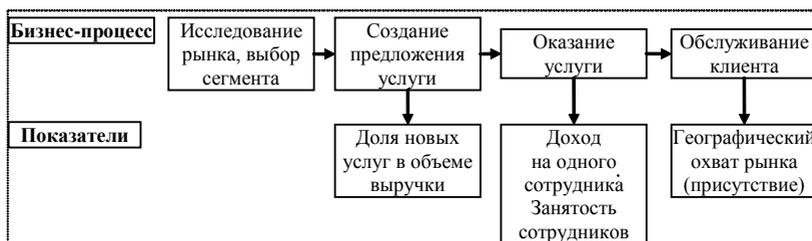


Рис. 4.9. Бизнес-процесс аудиторско-консалтинговой компании

Источник: разработано авторами на основании [11].

Мы видим, что укрупненно цепочка создания ценности аудиторско-консалтинговой компании состоит из этапов исследования рынка и выбора целевого сегмента, создания предложения услуги, оказания услуги и обслуживания клиента.

Для анализа полученных показателей мы рекомендуем использовать методы тренд-анализа, сравнения с показателями предыдущих лет, аналогичными показателями для компаний-конкурентов, средними показателями отрасли. Основываясь на данных о рынке, мы рассчитали показатель «выручка на одного специалиста» для трех крупнейших компаний, а также средний по рынку (рис. 4.10).

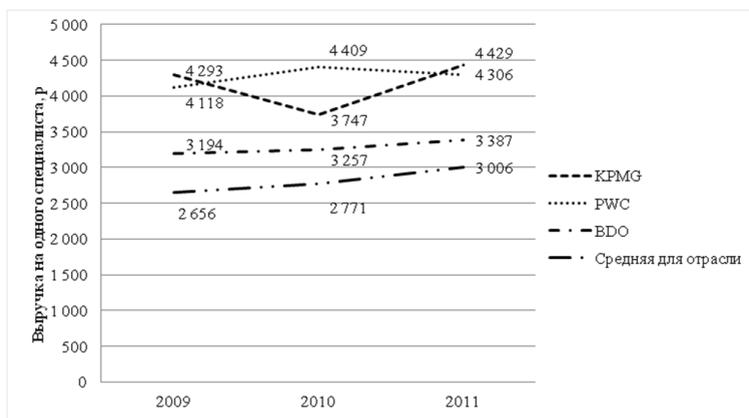


Рис. 4.10. Анализ показателя выручка на одного специалиста

Источник: разработано авторами на основании данных РА «Эксперт» [37].

Таким образом, цели финансовой, клиентской составляющей, а также показателей бизнес-процессов направлены на кардинальное улучшение деятельности. *Составляющая обучения и развития* обеспечивает инфраструктуру для первых трех. Учитывая, что персонал является, во-первых, одним из важнейших источников создания добавленной стоимости аудиторско-консалтинговых компаний, а во-вторых, важной «точкой соприкосновения» с ним и источником установления взаимоотношений с клиентом, мы можем получить представление о значимости данного компонента.

Для составляющей обучения и развития персонала мы выделили показатели: текучесть кадров; доля часов, потраченных на обучение сотрудников, в общем количестве отработанных часов; доля высоких оценок в общих оценках персонала (см. табл. 4.10). Данные показатели являются следствием общей удовлетворенности персонала (чем выше удовлетворенность, тем ниже текучесть кадров и тем выше оценки). Для повышения удовлетворенности персонала мы выделяем следующие направления: мотивация; делегирование полномочий; соотнесение личных целей с корпоративными; информационное и техническое обеспечение; программы обучения, поощрение инициативы и творческого подхода со стороны сотрудников. Сочетание данных элементов позволит добиться удовлетворенности сотрудников, что, в свою очередь, снизит текучесть кадров, увеличит доход на одного сотрудника и повысит эффективность и качество работы сотрудников (рис. 4.11).

Согласно М. Портеру, обучение в компании – это результат целенаправленных усилий руководства и сотрудников [36, с. 157–158]. Для эффективной организации обучения нужно ставить четкие количественные цели и добиваться их достижения посредством системы оценки,

осуществляемой на регулярной основе. Необходимо сравнивать результаты обучения в разных подразделениях и регионах, а также со стандартами отрасли. Кроме того, надо внедрить механизмы, которые будут способствовать обмену знаниями и технологиями внутри компании.

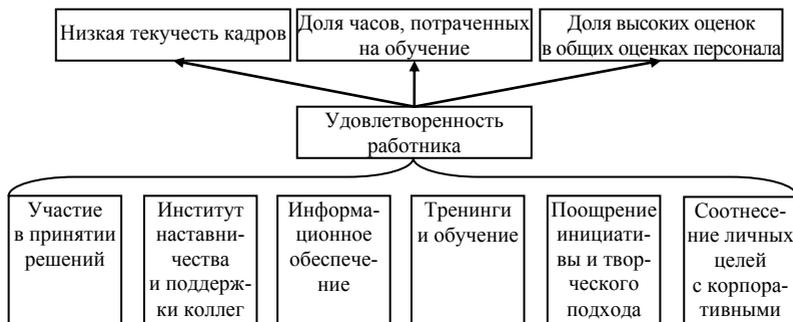


Рис. 4.11. Элементы составляющей обучения и развития персонала аудиторско-консалтинговой компании

Источник: разработано авторами на основании [11].

В табл. 4.12 рассмотрены результаты деятельности по набору персонала.

Таблица 4.12

**Результат политики по набору персонала в России
(на примере компании KPMG)**

Год	Количество сотрудников, чел.	Темп прироста, %	Мероприятия внутреннего и внешнего брендинга и инноваций
2009	1 760	–	
2010	2 096	19,1	Впервые в России среди компаний «большой четверки» была внедрена программа «Работодатель выбора» (привлечение лучших выпускников вузов благодаря привлекательным условиям работы), в результате которой в 2010 г. KPMG стала самой крупной аудиторско-консалтинговой компанией в России по численности персонала. Увеличение численности персонала – плацдарм для дальнейшего роста доли компании в отраслях
2011	2 106	4,8	Впервые в России при наборе персонала был сделан упор на консалтинговое направление

Источник: составлено авторами на основании [28; 37].

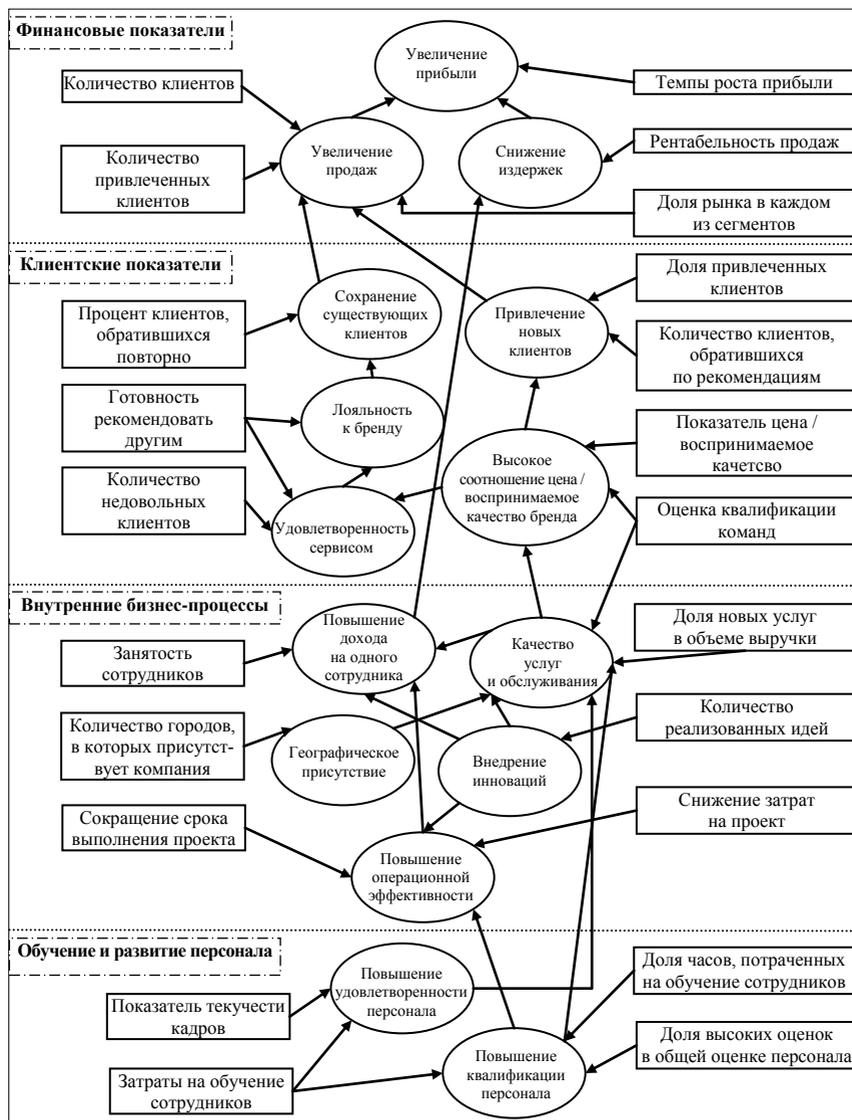


Рис. 4.12. Цели и показатели оценки эффективности управления брендом на основе инноваций

Источник: разработано авторами на основании [11; 24].

Как мы видим из табл. 4.12, активная политика по набору персонала в 2010 г., целью которой было достижение лидирующего положение на аудиторско-консалтинговом рынке, позволила компании увеличить численность персонала на 19,1%. Увеличение численности персонала дало возможность выполнить большее количество проектов, что в конечном итоге позволило KPMG выйти на первое место среди аудиторско-консалтинговых компаний по объему выручки в 2011 г.

Выявление причинно-следственных связей между различными составляющими деятельности компании позволяет оценить ее текущее положение, выявить слабые стороны, а также определить направления совершенствования деятельности. На рис. 4.12 представлена взаимосвязь рассмотренных выше показателей оценки эффективности и их влияние на финансовые цели компании.

Достоинством предлагаемой методики является то, что ее можно подстраивать в соответствии с особенностями отрасли и конкретной компании (табл. 4.13). Изменив составляющие программы брендинга «360 градусов» и показатели оценки эффективности, можно получить инструмент управления брендом для компаний других отраслей экономики.

Таблица 4.13

**Сводная таблица по методике управления брендом
на аудиторско-консалтинговом рынке «Цель – программа – оценка»**

Направления конкурентной стратегии бренда	Составляющие программы брендинга «360 градусов»	Категория согласно методике оценки эффективности	Показатели для оценки
Инновации	Инновации	Показатели внутренних бизнес-процессов	Доля новых услуг в объеме выручки
	Цепочка создания ценности	Показатели внутренних бизнес-процессов	Доход на одного сотрудника
Персонал	Опыт персонала (точки соприкосновения с брендом)	Показатели обучения и развития персонала	Удовлетворенность персонала (показатель текучести кадров). Доля высоких оценок при оценке работы персонала
	Обучение и развитие персонала	Показатели обучения и развития персонала	Доля часов, потраченных на обучение сотрудников, в общем количестве отработанных часов
Глобальность	Платформа	Финансовые показатели	Увеличение рентабельности
	Присутствие	Показатели внутренних бизнес-процессов	Географический охват рынка (присутствие)

Направления конкурентной стратегии бренда	Составляющие программы брендинга «360 градусов»	Категория согласно методике оценки эффективности	Показатели для оценки
	Бренд	Клиентские показатели	Лояльность клиентов к бренду (готовность рекомендовать другим)
Высокое качество услуг	Риски	Клиентские показатели	Отношение клиентов к бренду компании (репутация)
Высокое качество обслуживания	Предложение (ЧТО?)	Клиентские показатели	Воспринимаемое качество бренда (цена / воспринимаемая стоимость)
	Опыт покупателей (точки соприкосновения с брендом)	Финансовые показатели	Доля рынка в каждом из обслуживаемых сегментов (в количественном и стоимостном выражении)
	Процесс (КАК?)	Показатели внутренних бизнес-процессов	Занятость персонала
	Организация	Финансовые показатели	Темпы роста продаж и прибыли

Источник: разработано авторами.

Методика оценки эффективности управления брендом позволяет определить конкурентоспособность компании по сравнению с другими компаниями, а также выявить ее сильные и слабые стороны в сопоставлении с конкурентами.

Заключение

В монографии обозначена роль инноваций в брендинге. Основываясь на определении бренда как источника добавленной ценности для клиента и способа установления взаимоотношений с клиентом посредством инновационной деятельности, авторы сформулировали механизм взаимодействия бренда с клиентом, обосновали роль инноваций в данном процессе.

Исходя из особенностей брендинга на корпоративном рынке услуг и специфики аудиторско-консалтингового рынка в монографии выделены особенности брендинга аудиторско-консалтинговых услуг в России, предложена методика управления брендом аудиторско-консалтинговой компании, а также методика оценки эффективности управления брендом.

По нашему мнению, для повышения конкурентоспособности глобальных аудиторско-консалтинговых компаний, являющихся частью международной сети, необходимо расширять их функции. Компании сети должны проводить исследования рынка, клиентов, конкурентоспособности бренда на локальных рынках, а также искать инновационные возможности для развития бренда. Это позволит им не только дифференцироваться от конкурентов, но и предложить лучшее решение проблем клиентов.

Данный подход мы использовали в разработке методики стратегического управления брендом: каждая компания аудиторско-консалтинговой сети должна наделяться определенными стратегическими функциями, однако идентичность бренда должна сохраняться неизменной для всех компаний сети. Наличие стратегического и операционного компонентов в методике позволяет использовать ее не только для международных компаний, но и для локальных компаний аудиторско-консалтингового рынка. Новизна методики заключается в том, что для реагирования на изменяющиеся условия окружающей среды, предвосхищения возможных изменений компании рекомендуется применять инновации в управлении брендом как на этапе анализа, так и при разработке мероприятий брендинга. Методику можно подстраивать в соответствии с особенностями отрасли и конкретной компании – изменяя составляющие программы брендинга и показатели оценки эффективности и получая инструмент управления брендом для компаний других отраслей экономики.

Библиографический список

1. *Аакер Д.* Создание сильных брендов: пер. с англ. 2-е изд. М.: Изд. дом Гребенникова, 2008.
2. *Аакер Д., Йохимштайлер Э.* Бренд-лидерство: новая концепция брендинга. М.: Изд. дом Гребенникова, 2003.
3. *Беквит Г.* Продавая незримое: руководство по современному маркетингу услуг: пер. с англ. 6-е изд. М.: Альпина Паблишерз, 2011.
4. *Блакетт Т.* Что такое бренд? // Бренды и брендинг: пер. с англ. М.: ЗАО Олимп-Бизнес, 2008.
5. *Винокуров В. И.* Основные термины и определения в сфере инноваций // Инновации. 2005. № 4. С. 6–22. URL: http://www.logistics.ru/9/2/i20_27377p0.htm.
6. *Гольдштейн Г.Я.* Стратегический инновационный менеджмент: учеб. пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004.
7. *Дойль П.* Маркетинг, ориентированный на стоимость: пер. с англ. / под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001.
8. *Иванов В.А.* Сущность, классификация инноваций и их специфика в аграрном секторе // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестн. Науч.-исслед. центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкар. гос. ун-та. 2007. № 1. URL: <http://koet.syktu.ru/vestnik/2007/2007-1/3.htm>.
9. *Инновационная* активность крупного бизнеса в России. М., 2010. URL: <http://www.pwc.com/ru/ru/center-technology-innovation/assets/Survey-barriers-rus.pdf>.
10. *Инновационный* менеджмент: концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: учеб. пособие / под ред. В.М. Аньшина, А.А. Дагаева. 3-е изд., перераб., доп. М.: Дело, 2007.
11. *Каплан Р.С., Нортон Д.П.* Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2003.
12. *Капферер Ж.-Н.* Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда / пер. с англ. Е.В. Виноградовой; под. общ. ред. В.Н. Домнина. М.: Вершина, 2007.
13. *Келлер К.Л.* Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. М.: Изд. дом «Вильямс», 2005.

-
14. *Котлер Ф., Келлер К.Л.* Маркетинг. Менеджмент. 12-е изд. СПб.: Питер, 2009.
15. *Котляревская И.В.* Стратегический маркетинг: учеб. пособие. Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2006.
16. *Кристенсен К.М.* Дилемма инноватора: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
17. *Кузьменко В.Ю.* Развитие потребительских продуктовых инноваций с ориентацией на бренд: дис. ... канд. экон. наук. М., 2004.
18. *Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И.* Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. / пер. с англ.; под ред. В.Б. Колчанова. СПб.: Питер, 2010.
19. *Ле Пла Ф. Дж., Паркер Л.М.* Интегрированный брендинг. СПб.: Изд. дом «Нева»; М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест, 2003.
20. *Ле Пла Ф. Дж., Дэвис С.В., Паркер Л.М.* и др. Стратегия развития бренда: оригинальный практический инструментальный для лидерства вашего бренда. Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2004.
21. *Леманн Д.Р.* Управление продуктом: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Маркетинг», «Коммерция», «Менеджмент». М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
22. *Линдемман Я.* Оценка стоимости бренда // Бренды и брендинг: пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008.
23. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Изд. дом «Вильямс», 2009.
24. *Методика* применения сбалансированной системы показателей компании Business Studio: официальный сайт. URL: <http://www.business-studio.ru>.
25. *Морита А., Рейнголд Э.М., Симомура М.* Sony. Сделано в Японии. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
26. *Основные* показатели рынка аудиторских услуг в Российской Федерации за 2011 г. / Департамент регулирования государственного финансового контроля, аудиторской деятельности, бухгалтерского учета и отчетности Минфина РФ. URL: <http://www.audit-it.ru/articles/audit/a105/431200.html>.
27. Официальный сайт Американской ассоциации маркетинга. URL: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B.
28. Официальный сайт компании KPMG. URL: kpmg.com.
29. Официальный сайт компании PWC. URL: pwc.com.
30. Официальный сайт компании Deloitte. URL: Deloitte.com.
31. Официальный сайт компании Ernst & Young. URL: www.ey.com.
32. Официальный сайт компании Interbrand. URL: www.interbrand.com.

33. Официальный сайт некоммерческого партнерства «Аудиторская палата России». URL: <http://new.aprussia.ru/index.php>.

34. *Паркер Б., Вадден К., Моррисон А.* Осознать непредсказуемое // Технологический прогноз. Скрытый потенциал изменений: ежекв. журн. Рос. изд. 2010. Вып. 1. С. 18–31. URL: http://www.pwc.com/en_RU/ru/communications/technology-forecast/assets/Issue-1-2010-rus.pdf.

35. *Перция В., Мамлеева Л.* Анатомия бренда. М.: Вершина, 2007.

36. *Портер М.* Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

37. *Российский аудит и консалтинг* // РА «Эксперт». URL: <http://raex-pert.ru/ratings>.

38. *Россия и страны мира 2008*: стат. сб. / Росстат. М., 2008.

39. *Россия и страны мира 2010*: стат. сб. / Росстат. М., 2010.

40. *Российский статистический ежегодник 2010*: стат. сб. / Росстат. М., 2010.

41. *Российский статистический ежегодник 2011*: стат. сб. / Росстат. М., 2011.

42. *Рушайло П.* Рынок аудиторских и консультационных услуг // Деньги. 2010. № 15. URL: http://www.mar-keting.spb.ru/mr/services/rating_cons.htm.

43. *Соколов Д.В., Юркан Е.И.* Управленческие инновации: механизмы реализации: учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008.

44. *Старов С.А.* Управление брендами: учебник / Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010.

45. *Табучи Х.* Корпорация Sony рвется в лидеры: впереди Apple, Samsung и Nintendo // Новая газета. URL: http://www.novgaz.ru/data/2010/the_new_york_times14/08.html?print=201107081924.

46. *Управление инновационными проектами*: учеб. пособие / под ред. проф. В.Л. Попова. М.: ИНФРА-М, 2009.

47. *Фахтутдинов Р.А.* Инновационный менеджмент: учебник. 2-е изд. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.

48. *Фролова Е.Д., Родионова И.А., Шиминцев М.Ю.* Особенности интернационализации деятельности компаний в сфере профессиональных деловых услуг // Вестн. Рос. ун-та дружбы народов. Сер. Экономика. 2012. № 2. С. 29–37.

49. *Чернатони Л.* Брендинг. Как создать мощный бренд: пер. с англ. / под ред. Б.Л. Еремина; предисловие Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.

50. *Чернатони Л.* От видения бренда к оценке бренда. Стратегический процесс роста и усиления брендов: [пер. с англ. – Агентство переводов «Сван»]. М.: ООО «Группа ИТД», 2007.

-
51. Шульц Г., Йонг Д.Д. Как чашка за чашкой строилась Starbucks: пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2012.
52. Шульц Д., Барнс Б. Стратегические бренд-коммуникационные кампании. М.: Изд. дом Гребенникова, 2003.
53. Anderson J.C., Carpenter G.S. Brand Strategy for Business Markets // Kellogg on Branding: The Marketing Faculty of the Kellogg School of Management / ed. by A.M. Tybout and T. Calkins. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2005. P. 169–185.
54. Berry L.L. Cultivating service brand equity // Academy of Marketing Science. 2000. Winter. Vol. 28, No. 1. P. 128–137.
55. Berry L.L., Shankar V., Parish J.T., Cadwallader S., Dotzel T. Creating New Markets Through Service Innovation // MIT Sloan Management Review. 2006. Winter. Vol. 47, No. 2. P. 56–63.
56. Beverland M.B., Napoli J., Farrelly F. Can All Brands Innovate in the Same Way? A Typology of Brand Position and Innovation Effort // Journal of Product Innovation Management. 2010. Vol. 27, Iss. 1. P. 33–48.
57. Blokdijs H., Driehuisen F., Simunic D.A., Stein M.T. An Analysis of Cross-Sectional Differences in Big and Non-Big Public Accounting Firms' Audit Programs // Auditing: A Journal of Practice & Theory. 2006. Vol. 25, Iss. 1, May. P. 1–26.
58. Bucherer E., Eisert U., Gassmann O. Towards Systematic Business Model Innovation: Lessons from Product Innovation Management // Creativity and Innovation Management. 2012. Vol. 21, No. 2. P. 183–198.
59. Buckley E., Williams M. Internal branding // Kellogg on Branding: The Marketing Faculty of the Kellogg School of Management / ed. by A.M. Tybout and T. Calkins. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2005. P. 320–326.
60. Chen K.Y., Wu S.-Y., Zhou J. Auditor brand name, industry specialisation, and earnings management: evidence from Taiwanese companies // International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation Issue. 2006. Vol. 3, No 2. P. 194–219.
61. Chernatony L., Segal-Horn S. The criteria for successful services brands // European Journal of Marketing. 2003. Vol. 37, No. 7/8. P. 1095–1118.
62. Chernatony L., Harris F.J. Measuring the consumer-based equity of financial services brands. 2001. October. URL: <http://www.brand-channel.com/images/papers/Measuringequity.pdf>.
63. Chesbrough H., Rosenbloom R.S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies // Industrial and Corporate change. 2002. Vol. 11, No 3. P. 529–555.

64. *Christiansen J.K., Varnes C.J., Hollensen B., Blomberg B.C.* Co-constructing the brand and the product // *International Journal of Innovation Management*. 2009. Vol. 13, No. 3. P. 319–348.

65. *Crossan M.M. and Apaydin M.* A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature // *Journal of Management Studies* 47:6. 2010. September. P. 1154–1191.

66. *Davis S.* Building a brand-driven organization// *Kellogg on Branding: The Marketing Faculty of the Kellogg School of Management* / ed. by A.M. Tybout and T. Calkins. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2005. P. 226–243.

67. *Drucker P.F.* *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles.* HarperCollinsPublishers, 1993.

68. *Greenwood R., Li S.X., Prakash R., Deephouse D.L.* Reputation, Diversification, and Organizational Explanations of Performance in Professional Service Firms // *Organisation Science*. 2005. Vol. 16, No. 6. 2005. P. 661–673.

69. *Gul F.A.* Audit Prices, Product Differentiation and Economic Equilibrium: Research notes // *Auditing: A Journal of Practice & Theory*. 1999. Vol. 18, No 1. P. 90–100. URL: <http://www.af.polyu.edu.hk/profile/gul/1999%20Gul%20AJPT.pdf>.

70. *Hogan C.E., Jeter D.C.* Industry Specialization by Auditors // *Auditing: A Journal of Practice & Theory*. 1999. Vol. 18, No 1. P. 1–17.

71. *Kellogg on Branding: The Marketing Faculty of the Kellogg School of Management* / ed. by A.M. Tybout and T. Calkins. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2005.

72. *Kotler P., Pfoertsch W.* *B2B Brand Management.* With cooperation of Ines Michi. Springer, Berlin Heidelberg, 2006. URL: <http://www.docstoc.com/docs/4039830/Philip-Kotler-B2B-Brand-Management>.

73. *Lenz H. and James M.* International Audit Firms as Strategic Networks – The Evolution of Global Professional Service Firms // *Economics and Management of Networks: Franchising, Strategic Alliances, and Cooperatives*. 2007. P. 367–392.

74. *Logman M.* The Logman model: a logical brand management model // *Journal of Product & Brand Management*. 2004. Vol. 13, No. 2. P. 94–104. URL: <http://mktg.uni-svishtov.bg/ivm/resources/The%20LOGMANI%20a%20brand%20management%20model.pdf>.

75. *Mayhew B.W., Wilkins M.S.* Audit Firm Industry Specialization as a Differentiation Strategy: Evidence from Fees Charged to Firms Going Public // *Auditing: A Journal of Practice & Theory*. 2003. Vol. 22, No. 2. P. 33–52.

76. *Mendonça S., Pereira T.S., Godinho M.M.* Trademarks as an Indicator of Innovation and Industrial Change // *LEM Laboratory of Economics and*

Management Sant'Anna School of Advanced Studies. URL: <http://www.lem.sssup.it>.

77. *Sawhney M., Wolcott R.C., Arroniz I.* The 12 Different Ways for Companies to Innovate // *Mit Sloan Management Review*. 2006. Vol. 47, No. 3. P. 74–81.

78. *Ostrom A.L., Iacobucci D., Morgan F.N.* Services Branding // *Kellogg on Branding: The Marketing Faculty of the Kellogg School of Management* / ed. by A.M. Tybout and T. Calkins. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2005. P. 186–200.

79. *Townsend J.D., Cavusgil S.T., Baba M.L.* Global Integration of Brands and New Product Development at General Motors // *Journal of Product Innovation Management*. 2010. Vol. 27, Iss. 1. P. 49–65.

80. *O'Cass A. and Grace D.* Exploring consumer experiences with a service brand // *Journal of Product & Brand Management*. 2004. Vol. 13, No. 4. P. 257–268.

81. *Rosscam E.* Brand driven innovation: fulfilling brand promise through new product development. A framework for translating brand identity into successful product innovations // *Research proposal*. MDM Erik Roscam Abbing, 2005.

82. *Sundbo J.* Management of Innovation in Services // *The Service Industries Journal*. 1997. Vol. 17, No. 3. P. 432–455.

Оглавление

Введение	3
Глава 1. Основы бренд-менеджмента.....	4
1.1. Что такое бренд?	4
1.2. Бренддинг как процесс	13
1.3. Оценка эффективности управления брендом.....	19
Глава 2. Особенности управления брендом на рынке корпоративных услуг	23
2.1. Особенности бренднга корпоративных услуг	23
2.2. Особенности бренднга на аудиторско-консалтинговом рынке	28
2.3. Характеристика брендов на российском аудиторско-консалтинговом рынке	34
Глава 3. Инновация как источник конкурентоспособности брендов	40
3.1. Понятие инноваций	40
3.2. Взаимодействие инноваций и бренднга.....	51
3.3. Значение инноваций в бренднге аудиторско-консалтинговых компаний	60
Глава 4. Управление брендом компании сферы услуг на основе инноваций	67
4.1. Организация управления брендом международной сети	67
4.2. Методика управления брендом при помощи инноваций	73
4.3. Оценка эффективности управления брендом.....	87
Заключение	96
Библиографический список	97

Научное издание

**Урасова Анастасия Николаевна,
Минина Татьяна Борисовна,
Котляревская Ирина Васильевна**

**ИННОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ БРЕНДОМ
(на примере рынка
аудиторско-консалтинговых услуг)**

Редактор и корректор *Л. В. Матвеева*
Компьютерная верстка *М. В. Брагиной*

Поз. 43. Подписано в печать 31.05.2013.

Формат бумаги 60 × 84 ¹/₁₆. Гарнитура «Таймс». Бумага офсетная.

Печать плоская. Уч.-изд. л. 5,2. Усл. печ. л. 6,16.

Заказ 659 Тираж 100 экз.

Издательство Уральского государственного экономического университета
620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Отпечатано с готового оригинал-макета
в подразделении оперативной полиграфии
Уральского государственного экономического университета