



Brandflight. Жить брендом компании

Журнал: Компании и Технологии



Юлия Ужакина <http://www.trainings.ru>

17.03.07

Интервью с генеральным директором компании Brandflight в России Сергеем Митрофановым

Включены ли в программу обучения вашей компании тренинги по ее бренду? Если нет, обязательно прочитайте этот материал и задумайтесь над одним из важнейших аспектов обучения персонала. Если да – отлично, тогда предлагаем вам познакомиться с видением этого процесса одного из ведущих специалистов в области брендинга. Знакомьтесь – Сергей Митрофанов, генеральный директор

компании Brandflight в России. Кроме обучения персонала в рамках брендинга, Сергей коснулся и темы обучения руководителей.

Досье

Сергей Е. Митрофанов Brandflight Moscow, Генеральный Директор, Старший Консультант

Выпускник Кораблестроительного факультета ВВМИУ им. Ф.Э.Дзержинского 1990 года. В 1995 году окончил Экономический факультет Санкт-Петербургского Государственного Университета (СПбГУ). В 2003 году получил диплом Executive MBA в Стокгольмской Школе Экономике. С 1994 по 1997 работал в Управлении Маркетинга и Управлении розничных услуг Промышленно-Строительного Банка (Санкт-Петербург). С 1997 по 2002 работал в страховой компании AIG Russia. В 2003-2004 возглавлял филиал Рекламной Группы «Витрина А». С середины 2004 года участвовал в различных проектах связанных с позиционированием и продвижением как российских так и зарубежных брендов. С августа 2004 года – Программный директор корпоративных программ Стокгольмской Школы Экономии. С декабря 2004 года Генеральный директор Brandflight Moscow. С Февраля 2006 года член совета директоров Мединге Групп (www.medinge.org)

Сергей Митрофанов (С.М.): Сначала немного теории. Что такое бренд? Это коммуникационный инструмент по реализации стратегии компании, который транслируется в двух направлениях.

1. вовне, т.е. клиентам

2. Об этом канале все помнят, методы воздействия на клиентов всем известны (реклама, PR, логотипы, название компании (naming), мероприятия и т.д.)

3. внутрь компании

Убежден, что для компаний второе принципиально важно. Если люди не понимают, что значит бренд компании, они наносят ей только вред.

Простейший пример – компания Аэрофлот. Компания в какой-то момент заявила на весь мир: «Теперь мы вот такие», а на самом деле ее сотрудники не подкрепили должным сервисом посыл этого бренда, и теперь все направо-налево ругают компанию за сервис, а не обсуждают, какое отличное прошло перепозиционирование. Почему? Потому что с персоналом начали работать уже после того, как бренд «озвучили» по-другому. А работать с персоналом нужно ДО того, как на рынок выйдет новая информация о вашей компании.

Мне горько слышать, когда топ-менеджеры говорят: «Мы три месяца назад запустили на рынок кампанию с нашим новым лицом, и у нас только что начались тренинги для персонала». Поздно! Клиенты уже увидели разницу.

Когда мы работаем с клиентами по разработке стратегии, сразу после того, как она сформулирована на самом высоком уровне, прошли все презентации и поставлена последняя точка, тут же начинается работа с персоналом. Персонал должен первым узнать об изменениях, а не клиенты.

За этот важнейший кусок работы по коммуникации бренда должен отвечать бренд-менеджер (иначе говоря, человек, отвечающий за развитие бренда) и директор (менеджер) по персоналу, по развитию персонала, T&D менеджер – у кого как.

Их ответственность – доведение идей бренда до персонала. Можно составленный brand-book распечатать, красиво переплести и раздать сотрудникам. Но мы придерживаемся в своей работе другого подхода – нужно,

чтобы люди бренд компании пропустили через себя.

- У многих компаний в интеграционном тренинге для новичков есть блоки, которые объясняют им суть бренда компании, что он значит.

- Отлично. А не с новичками проводят тренинги по бренду компании? Это должен быть постоянный процесс, его ни в коем случае нельзя останавливать. К тому же бренд компании – это необходимый инструмент для менеджера по персоналу.

Сейчас мы ведем очень крупный проект для одного из банков. Выступая перед его владельцами вместе с Томасом Гэдом, мы говорим: «Какой бы хороший результат у нашей работы не был, эффекта от нее не будет, если ваши сотрудники не начнут жить брендом компании».

Томас Гэд – опытный и вдохновляющий шведский авторитет в области брендинга; за плечами у него более 20 лет работы на таких клиентах, как Нокia и Скандинавские Авиалинии. Томас Гэд, имея базу как в Стокгольме, так и в Лондоне, создал международное консалтинговое бюро, Брэндфлайт, имеющее офисы в Стокгольме, Лондоне и Москве. Его книга 4D Брендинг (Брендинг в четырех измерениях), с предисловием сэра Ричарда Брэнсона, была опубликована издательством Bookhouse в Стокгольме и Financial Times/Prentice Hall в Лондоне в 2001 году. Томас также является со-автором книги «Создай бренд личности», опубликованной издательством Momentum- a Pearson Education imprint, в 2002 году. thomas.gad@brandflight.com Источник: <http://www.brandflight.com>

Если у бренда есть кураж, то и сотрудники компании должны быть с куражом, а не вялые и медленные. Бренд компании обязательно должны понимать и принимать и менеджер по персоналу, и менеджер по обучению и развитию персонала. Первый должен учитывать это в подборе, второй – в обучении. По сотруднику должно быть видно, какой бренд у его компании.

Living the brand – вот та идея, которой мы придерживаемся. Она сформулирована Николасом ... (не разборчиво), хорошим другом Томаса Геда, в его книге, и мне кажется, это основной фактор успеха бренда компании.

- Насколько часто, на ваш взгляд должно проводиться обучение сотрудников бренду компании?

Сначала должна произойти основная загрузка. Это происходит либо в период ребрендинга, либо, если бренд устоявшийся, – в период входа сотрудника в компанию. Особая история с процессом поглощения и объединения компаний, когда две разные части должны стать единым целым. Например, сейчас столичные компании активно покупают региональных лидеров. Вы только представьте себе – был завод №1 города Урюпинска, флагман регионального рынка, а теперь – региональный филиал московской компании, да еще и не самый крупный. Генеральный директор был хозяином флагмана, а теперь – филиала. Рядовой сотрудник раньше с гордостью отвечал соседям, что он работает на таком крутом заводе, а теперь ему нужно будет отвечать «Нас купили». Нужно, чтобы они не начали ощущать себя винтиками, а понимали свое место в большой, глобальной компании. А если добавить еще и то, что они вдалеке от центра этой большой компании, важность коммуникации бренда внутри становится максимально важной. К сожалению, зачастую этому не уделяется должного внимания.

Нужно думать не только о поглощении бренда (brand acquisition), но и о people acquisition.

Через систему внедрения бренда внутри компании можно легко решить эту проблему. Иначе каждый сотрудник начнет трактовать ваш новый бренд по-своему.

- Что нужно, чтобы HR-менеджер справился с этой задачей?

Во-первых, HR-директор обязательно должен быть вовлечен в процесс создания бренда с самого начала.

Во-вторых, бренд нужно максимально упростить без потери идеи, без потери содержания. И приложить голову. Это подход, описанный Томасом Гэдом в его книге «4D брендинг», который мы применяем с ним в проектах по брендингу. Кстати, инструментарий, описанный в этой книге, максимально прост и понятен.

Не далее как сегодня я был в офисе компании Атлант-М, где мы были консультантами по разработке и внедрению бренда компании. На стене кабинета генерального директора среди дипломов, грамот и прочих регалий висит бренд код компании. Это просто, понятно и ... очень правильно. Он считает для себя этот документ очень важным. Будьте уверены, его сотрудники думают так же. Как только ваши сотрудники поймут и примут бренд компании, коммуницировать его клиентам не составит труда, это будет выглядеть очень естественно.

Кстати, в Атлант-М директор по персоналу был вовлечен в процесс создания бренда с самого начала.

- Какая правильная компания...

- У нее были правильные консультанты (смеется). Участие директора по персоналу – часть наших условий, вписанных в контракт. Бренд – это не инструмент маркетолога, это инструмент совета директоров. Если в компании директор по персоналу туда не входит... давайте не обсуждать такие компании, ладно?

В–третьих, для того, чтобы HR-директор вместе с бренд-менеджером справились с задачей внутренних коммуникаций бренда, у них должна быть поддержка в лице линейных менеджеров. И даже не обязательно именно их. Нужно найти тех, кого мы называем «Послы бренда», это люди, которые отвечают за поддержание духа бренда в компании. Они чуть более глубоко, чем все остальные, понимают бренд, более страстно его воспринимают. На самом деле, этот инструмент всем нам давным-давно знаком – раньше эту роль выполняли замполиты. Сейчас компании порой имеют бюджеты, как у небольшого государства. У них, как любого государства, должна быть идеология, и должны быть люди, которые ее поддерживают.

Вообще, в наши проекты схема тренингов для компании по брендингу выглядит таким образом. Первый уровень мы закрываем сами, как консультанты. Здесь я имею ввиду не тот уровень топ-менеджеров, который вместе с нами и занимается созданием или изменением бренда, а, например, уровень региональных директоров, т.е. руководителей, которые не вошли в проект. Это, как правило, порядка 10% от персонала.

Для дальнейшего процесса мы привлекаем тренинговые компании. И здесь встает огромная проблема с тренерами. Их, хороших, очень мало. Просто катастрофа какая-то. Тренинговые компании – сами по себе очень креативные структуры, а нам нужны ремесленники, которые будут работать в достаточно жестких заданных нами и брендом рамках. Несмотря на то, что при таком формате нужно отключать голову и просто на совесть отработать с аудиторией, тренеры должны быть очень высокого уровня. Это даже не тренинг, потому что там очень мало интерактива. Это процесс внедрения, а не обсуждения «Нравится ли вам наш бренд?» Он принят, решение окончательно и обжалованию не подлежит, не должно быть никакого креатива ни со стороны сотрудников, ни со стороны тренера по самой сути бренда.

Кроме внешних тренеров (или вместо них) работают внутренние тренеры. Ими становятся послы бренда, они, собственно, для этого и создаются.

- Кто и как их выявляет из числа сотрудников?

Мы, как консультанты, совместно со службой персонала. Послами бренда не обязательно должны быть топ-менеджеры или линейные руководители, хотя бы потому, что не все они являются хорошими коммуникаторами. А здесь нужен коммуникатор, которому верят, причем позитивно настроенный. Выявляются они в процессе первых работ с персоналом по коммуникации бренда. Этим людям видно – они принимают бренд так, как нужно, и делают его «своим», верят в него. Они примерили новую рубашку, она им подошла, и они теперь горят желанием рассказать всем вокруг: «Смотрите, какая классная рубашка».

- Сергей, этих людей каким-то специальным образом мотивируют на дополнительную для них работу – быть послом бренда?

- Это решает компания. На самом деле, я не могу сказать, что это какая-то объемная дополнительная работа. Как ни крути, в основной своей массе, это люди, которые занимаются так или иначе управлением. А работа с персоналом – их обязанность. Я считаю, что лучше всего, если послами бренда становятся маркетологи или сотрудники служб персонала. Все-таки бренд создается на стыке маркетинга и HR, транслируется внутрь и вовне, поэтому этим специалистам быть послами бренда – святое дело. Маркетолог не будет забывать о внутренней составляющей бренда, а HR – о внешней. К сожалению, так не всегда получается – маркетологи, как правило, плохие коммуникаторы.

- Можно ли сказать, на какое количество человек должен быть один посол бренда?

В идеале, чтобы все ими были. Но вообще, определить универсальный удельный вес послов бренда нельзя. Допустим, у нас есть производство, оно поделено на цеха, те - на бригады, а в бригаде по 10 человек. В этом случае достаточно одного посла на две бригады. Но в других компаниях может быть и по-другому.

Здесь еще очень важно отметить, что миссия посла бренда – не только обучать, но и следить, например, за тем, чтобы все решения принимались в духе бренда. Например, в Danone одна из составляющих их бренда – здоровый образ жизни. Как только эта составляющая была принята – компания тут же продала свой пивной завод.

- Сергей, расскажите о примерах плохой коммуникации бренда внутри компании.

- ИКЕА в России. Я был в Швеции в ИКЕА, в их знаменитом круглом молле, и заблудился. У первого попавшегося продавца я спросил, как мне выйти отсюда, и у нас состоялся такой диалог:

- Как мне выйти отсюда?

- А вы что-то у нас купили?

- Нет.

- Тогда я вас не выпущу.

- А я у вас поел в ресторане.

- Ну хорошо, но в следующий раз обязательно купите что-то и ИКЕА. Выход вон там. Они фанаты ИКЕА. Они ждут, когда ты что-то спросишь у них. Они живут этим брендом. А что происходит в российской ИКЕА? Равнодушие продавцов к клиентам. Для них это временная работа, строка в резюме, хороший start-up для карьеры. Они в ИКЕА не работают, они там пережидают время.

Это проблема не бренда ИКЕА, а проблема внутренних коммуникаций бренда. Роль службы персонала выходит на первый план – нужно обязательно рисовать сотрудникам их будущее в компании, иначе у всех будет мышление временных пассажиров на этом поезде.

Вообще, этим страдают все глобальные бренды. Тот же Citibank, например. Сильнейший бренд! У меня даже с собой есть доказательства этому. Смотрите, я был в Пекине, снимал деньги в банкомате в аэропорту, и выписка поразила меня в самое сердце - я снял 100 юаней, а остаток на счете мне показали рублями. Вот это я называю глобальным брендом. Мне не нужно было мучиться, сидя в Пекине, и подсчитывать: «Ага... у меня было столько-то... я снял столько-то юаней...курс такой-то...это столько-то рублей...осталось столько...» НО! У Citibank есть классическая проблема, которая была в свое время в AIG, она связана с технологией продаж «3-5 «ДА». Ну, вы же знаете ее наверняка, это когда продают так:

- Вы знаете, что жизнь сложная штука?

- Да.

- И надо себя беречь...?

- Да.

- Вам надо купить продукт нашей компании...

- Да!

Она работает с американскими рабочими, но не работает с российскими служащими, интеллигенцией.

Вторая их проблема – политика Citibank брать только молодежь на работу, которая зарабатывает в Citibank строчку в резюме. У них тренинги по продажам проходят non-stop, их на продажи натаскивают очень сильно. Но понимают ли они бренд Citibank? Любят ли они его? Мне лично ответ очевиден – нет. Возможно, и понимают, но как-то по-своему, как они сами его поняли, убивая тем самым Citibank. Их учат продавать, прогоняя через огромное количество тренингов, кто выдержал – тот остался. Но учат ли их бренду Citibank? Если компания хочет выстроить отношения с клиентами, то такой подход уже не работает. Отрадно, что человек, который возглавляет это направление, понимает проблему. Надеюсь, что ситуация изменится.

- Сергей, но сейчас не такая ситуация на рынке труда, когда можно позволить себе выбирать тех, кто бренд твой любит. Битва за кандидатов идет серьезная.

- Ничего страшного, если сотрудник пришел в компанию, не горя страстной любовью к самому бренду. Покажите ему его перспективы в компании, отправьте его на тренинги по бренду, поддерживайте его любовь к нему. Работайте с ним!

Во всех наших проектах по брендингу мы выделяем персонал, как отдельную категорию, с которой нужно предельно внимательно и тщательно работать, ведь это отдельный стейкхолдер бренда.

Обязательно нужно включать в план обучения любой компании тренинги по ее бренду. В планах компании Brandflight стоит организовать подразделение, которое будет заниматься помощью по внедрению бренда внутри компании. Если в вашей компании 1000, 3000, 7000 сотрудников, сделать это самим непросто. Непросто добиться того, чтобы каждый из 7000 думал о бренде одинаково и транслировал вовне одинаковый message. Нужны помощники.

- Сергей, какова ваша личная система обучения? Какие тренинги, конференции, семинары посещаете?

- В первую очередь я учусь у Томаса Геда, моего руководителя. Согласитесь, работать с таким гуру и не учиться у него каждый день ... так просто не может быть! У Томаса можно учиться не переставая.

Во-вторых, я являюсь членом Medinge Group <http://www.medinge.com/eng> объединяющей людей, занимающихся брендингом. Она дает мне видение будущего, ощущение трендов. А в брендинге это очень важно: бренд – это попадание в тренд. Многие ругают западных консультантов, мол, они не понимают российской специфики. Но они и не должны. Для этого есть российские специалисты. Чем ценны западные консультанты – это знанием и пониманием глобальных трендов. Прогнозирование будущего строится интуитивно на основании накопленного опыта, а опыта у капитализма в России – 15 лет. Мы в принципе не имеем еще достаточной основы для прогнозирования.

Мое общение в рамках этой группы в сто раз важнее чтения ста книг. Понимание тенденций важно для всех руководителей без исключения.

В-третьих, я посещаю upgrade модули в Стокгольмской Школе Экономики, где я еще и преподаю.

Кроме этого, планирую поучиться в Гарварде, мне там интересен один из модулей для executives. На этих модулях даются не знания, а информация о трендах, ощущение тенденций.

- Уж коль разговор зашел об обучении топ-менеджеров, воспользуюсь случаем и спрошу, как Вы порекомендуете выстраивать систему их обучения?

- Если говорить о тренингах, то посещать нужно только те, которые касаются навыков управления людьми. Слово менеджер (manager) произошло от to manage – мочь, принимать решения и уметь донести их до людей. Принимать решения научить невозможно, если ты их не умеешь принимать, а вот коммуницировать с подчиненными научить можно.

- Есть тренинги, которые так и называются - «Принятие решений».

- И чему там учат? Наверняка технологиям принятия решений. Принятие решений – это внутренняя смелость человека. Ты либо принимаешь решения, либо нет. Если ты прогоняешь принятие решений через технологии, значит, ты боишься брать на себя ответственность. Значит, ты не менеджер. Все очень просто. Менеджер – это человек, который не ищет оправданий типа «Погода плохая», «Конкуренты сильнее» или «Я все сделал по технологии принятие решений, но ничего не вышло».

- Жестко.

- А как иначе? Я начинал свою карьеру в AIG. У меня там был хороший учитель – Гэри Колмэн (Gary Coleman). Его прислали в Россию перед пенсией поднять бизнес в России. До этого он руководил отделениями в Нью-Йорке, Турции, Южной Корее, Нигерии. У меня как-то появилась идея, которая, как мне казалось, поднимет наши продажи. Я решил обсудить ее с Эриком. Он мне сказал тогда: «Ты менеджер? Тогда сам принимай решение. Если справишься – мы тебя наградим, если провалишься – я тебя уволю». Отличный тренинг по принятию решений. Или возьмем тренинг по презентации для руководителей. Да не нужен он им! Им не нужно ничего никому доказывать! Им нужно просто красиво и ярко сказать, а для этого более подходит тренинг по риторике. То есть тренинги для руководителей нужно выбирать не огульно, а очень вдумчиво. И лучше в индивидуальном порядке. И лучше даже не в виде тренинга, а в виде серии консультаций по созданию индивидуального бренда руководителя.

Очень полезным мне видится обучение для руководителей на базе программ для выпускников MBA. Эта идея давно витает в облаках, и она очень правильная. Задача этих программ – дать новый инструментарий, какую-то технологию более глубоко рассмотреть, описать тренды. Не устаю повторять: информация о трендах – вот что прежде всего нужно руководителю.

- А если руководитель не имеет образования MBA? Где ему получать знания и навыки, он же не имеет тогда доступа к этим программам?

- Да MBA же не панацея. Если у вас нет доступа к программам MBA, приглашайте консультантов. Еще раз хочу отметить - понимание трендов очень трудно получить на тренингах или конференциях. А без этого понимания не будет эффективной работы у руководителя. Многие скажут, что можно и самообразованием все получить – читать книги, анализировать, прогнозировать. На самом деле заниматься самообразованием сейчас крайне сложно – поток информации бешенный, у нас просто не хватает времени его обрабатывать и вычленять из него тренды. Здесь консультанты становятся незаменимы, потому что это их работа – знать тренды.