

6. Берлин А., Арзамов А. Планирование капитальных вложений на предприятии в условиях инвестиционного кризиса // Проблемы теории и практики управления. 2001. № 3. С. 70–74.

7. Асаул А. Н., Старинский В. Н. Оценка нематериальных активов и интеллектуальной собственности. СПб.: АНО «ИПЭВ», 2011. 304 с.

P. S. Malamanova
Saint Petersburg State University of Civil Aviation

V. N. Starinskiy
Saint Petersburg State Economic University

THE CATEGORY OF «PRODUCTION POTENTIAL»

The problems of formation and effective use of the potential of industrial enterprises is becoming more and more urgent. In this paper we consider the productive capacity of organizations not only as a set of resources used or as production reserves, but also as a certain energy resource of a labor collective. The proposed approach allows us to formulate the essence of the socio-economic «potential» category in the context of synergetic approach, more efficient use of the economic entities functional, to apply integral estimates in description of all aspects of businesses activities.

Potential, resources, energy resources, reserve, economic agent, synergetic approach

УДК 339.138

Т. Н. Жукова

Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина)

УПРАВЛЕНИЕ БРЕНДОМ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК РАБОТОДАТЕЛЯ В СИСТЕМЕ МАРКЕТИНГА ОТНОШЕНИЙ

Посвящается вопросам управления HR-брендом предприятия при реализации концепции маркетинга отношений. Обосновывается целесообразность системного управления товарным брендом и брендом работодателя. Предлагается характеристика стратегий позиционирования, учитывающих разные способы организации взаимосвязи товарного бренда и бренда работодателя. Даются рекомендации относительно ценностных элементов HR-бренда для решения задач формирования лояльности клиентов. Приводятся практические примеры организации взаимодействия товарного бренда и бренда работодателя.

Маркетинг отношений, HR-бренд, бренд работодателя, бренд-менеджмент, взаимодействие брендов

Стремительное развитие информационных технологий, предоставляющих новые возможности для исследования рынка и воздействия на целевые сегменты, ужесточение конкуренции и ее выход на глобальный уровень, а также снижение эффективности традиционных средств маркетинга, наблюдаемое в последние десятилетия, актуализируют поиски способов установления более тесных и прочных взаимосвязей между компанией и ее потребителями. Эти поиски нашли отражение в развитии брендинга, а также в появлении и развитии относительно новой концепции маркетинга – «маркетинг отношений».

В настоящее время единых представлений о сущности и содержании этой концепции не сложилось [1], [2], [3]. В соответствии с одним подходом маркетинг отношений основан

на построении устойчивых и долгосрочных отношений с ключевыми потребителями. Согласно другим точкам зрения маркетинг отношений предполагает развитие долгосрочных и взаимовыгодных взаимосвязей не только с покупателями, но и с основными заинтересованными сторонами предприятия – дистрибьюторами, поставщиками, сотрудниками и прочими с основным фокусом на потребителей. Ряд специалистов полагает, что значительная роль в формировании приверженности к предприятию покупателей и, таким образом, в реализации концепции маркетинга отношений принадлежит созданию сильного бренда, поскольку сильный бренд имеет более высокий потенциал для привлечения и удержания клиентов, а также росту репутации компании в деловом мире.

И хотя наибольшее развитие в части инструментария получила первая указанная трактовка (что неудивительно, если исходить из сути маркетинга как такового), все чаще в научной литературе в контексте вопроса о продуктивном взаимодействии с потребителями поднимаются проблемы клиентоориентированности персонала, которая рассматривается как фактор, способствующий повышению клиентской лояльности [3], [4]. Аналогичную тенденцию можно заметить и в бренд-менеджменте: если раньше понятие бренда в основном относилось к предприятию и его товарам, в последнее время многие компании уделяют значительное внимание своему имиджу работодателя, а число работ, посвященных HR-брендингу, неуклонно растет [5], [6].

Очевидно, что все отмеченные тенденции наблюдаются не случайно. Развитие маркетинга отношений происходит во взаимодействии с теорией брендинга, поскольку целенаправленное и эффективное управление отношениями с потребителями и персоналом вносит существенный вклад в упрочение рыночных позиций бренда, в то время как бренд организации является основным предметом для выстраивания долгосрочных отношений предприятия с его внешней и внутренней средой [7]. Таким образом, маркетинг отношений можно рассматривать как систему управления взаимоотношениями предприятия с ключевыми субъектами его внешней и внутренней среды, основывающуюся на развитии бренда и использовании методов и инструментов, способствующих повышению потребительской ценности его рыночного предложения и долговременному взаимовыгодному сотрудничеству с потребителями и стейкхолдерами.

Целесообразность скоординированного подхода в управлении отношением к бренду компании потребителей и сотрудников подтверждается эмпирическими исследованиями. Так, по результатам опроса около 3000 россиян, проведенного порталом HeadHunter [8], у 35 % респондентов лояльность к продуктам и услугам способствует желанию устроиться на работу в компанию, которая их производит. В то же время у 43 % потребителей продукция, выпущенная на предприятиях, имеющих высокую репутацию работодателей, вызывает большее доверие, поскольку, по их мнению, сотрудники таких предприятий больше заботятся о качестве своей работы.

Взаимосвязь товарного бренда и бренда предприятия как работодателя отражает модель, приведенная в работе [6]. В соответствии с этой моделью (рисунок) базовые ценности предприятия являются «ядром» корпоративного бренда и должны быть ориентированы на всех заинтересованных лиц, при этом определенные составляющие ценностного предложения могут быть адресованы отдельно каждой аудитории (потребителям и реальным и потенциальным сотрудникам).



Следовательно, в управлении корпоративным брендом предприятия, который включает товарный и HR-бренд, и отношением к нему целевых аудиторий возникают проблемы, во-первых, обеспечения взаимосвязи брендов и формирования общего «ядра», составляющего сущность бренда компании, а во-вторых, организации воздействия каждого бренда на соответствующую целевую группу. Иначе говоря, необходимо принять решение относительно состава *базовых* ценностей, идей и идентификаторов (слоган, логотип и т. д.) бренда, которые компания будет транслировать как основу ее корпоративного бренда всем целевым аудиториям, и *специфических* ценностей и идей, которые предприятие будет адресовать каждой конкретной целевой аудитории в соответствии с ее особенностями.

Принятию таких решений должен предшествовать анализ:

- отрасли, к которой относится предприятие (традиции фирменного стиля, характерные для предприятий данной сферы, основные ассоциации у потребителей и потенциальных соискателей с отраслью и ее продукцией и т. д.);
- конкурентов (их политика в области товарного и HR-брендинга, представление о них целевых аудиторий, сложившийся имидж на разных рынках и т. п.);
- целевых аудиторий (социально-демографические характеристики, осведомленность о компании, представления о ней, ассоциации, связанные с компанией, отношение к ней как к товаропроизводителю, работодателю и т. п., потребности и ожидания);
- эффективности маркетинговой деятельности (сильные и слабые стороны компании, ее преимущества, результативность товарного и HR-брендинга и маркетинга отношений).

Ведущую роль в донесении базовых (общих для всех целевых аудиторий) и специфических (направленных на отдельные аудитории) ценностей бренда играет позиционирование. С точки зрения обеспечения связи товарного и HR-брендов в маркетинге отношений можно выделить следующие возможности позиционирования:

- единое позиционирование: предприятие определяет общие ценности бренда, совмещая в содержании маркетинговых коммуникаций свои преимущества как производителя товаров, так и места работы;
- позиционирование на основе товарного бренда: предприятие занимается целенаправленным формированием только товарного бренда, предполагая его основную роль и в создании положительного имиджа на рынке труда; деятельность по повышению лояльности персонала осуществляется на основе использования инструментальных средств;
- дополняющее позиционирование: позиционирование компании на рынке труда опирается на базовые ценности компании, которые дополняются специфическими атрибутами, ориентированными на потенциальных и реальных сотрудников;
- согласованное позиционирование: компания использует разные атрибуты позиционирования на товарном рынке и рынке труда, которые в той или иной мере связаны с общими идеями и ценностями корпоративного бренда;
- дифференцированное позиционирование: используются разные атрибуты для товарного и HR-бренда, не имеющие четкой взаимосвязи;
- конфликтное позиционирование: используются разные атрибуты для товарного и HR-бренда, которые вступают в противоречие между собой; данная ситуация может быть связана, например, с маркетинговыми ошибками.

Изучение практики показывает, что достаточно часто предприятия и организации фокусируются главным образом на товарном бренде, не декларируя положения своей политики в области персонала и рассматривая повышение мотивации и формирование лояльности сотрудников как часть внутренних процессов организации. Другой распространенный способ действий – использование разнородных атрибутов позиционирования на товарном рынке и рынке труда. Между тем можно встретить стратегии, в которых прослеживаются намерения компаний обеспечить взаимосвязь товарного и HR-брендов на уровне базовых ценностей предприятия. Один из ярких примеров такой стратегии демонстрирует американский лоукостер Southwest Airlines. Используя как основной атрибут позиционирования слово «свобода», компания определяет базовую ценность бренда в слогане: «Свобода для всех». Для потребительской аудитории и сотрудников используются его разные версии. Своим клиентам и потенциальным покупателям компания говорит о «свободе летать», подразумевая возможность свободно передвигаться по стране благодаря доступности услуги и операционной эффективности компании. Для работников компания придумала слоган: «Свобода начинается с меня», что означает свободу проявить свои лучшие качества – учиться, внедрять инновации и т. д. [9].

Более или менее успешные попытки творчески подойти к организации взаимосвязи товарного и HR-бренда для получения синергетического эффекта можно заметить и в маркетинговой политике некоторых российских предприятий. Исследование сайтов предприятий, создавших достаточно известные потребительские бренды, позволяет отметить поиски идей создания HR-брендов, связанных с ценностями потребительского бренда и базирующихся не на прямых стимулах (например, заработная плата или карьерный рост, которые рассматриваются как факторы второго порядка), а на таких атрибутах, как интересная жизнь, яркие впечатления, получение нового опыта и знаний. Так, компания «Мэлон Фэшн Груп», которая управляет тремя брендами одежды – befree, ZARINA и LOVE REPUBLIC, –

сформулировала свою миссию следующим образом: «Открывать возможности моды для новых эмоций». Позицию своего HR-бренда компания связывает с этой миссией и пытается создать образ работодателя, заключенный в слогане «компания возможностей». Интересное решение выбрала сеть гастрономических бутиков «Глобус Гурме», предлагая покупателям воспринимать посещение магазинов сети, а продавцам видеть свою работу – как захватывающее «гастрономическое путешествие», подразумевающее знакомство с экзотическими продуктами и кухнями мира [10]. Можно отметить, что более активно подобные акценты в позиционировании бренда работодателя делают предприятия торговли и сферы услуг, нуждающиеся в продавцах, операторах, администраторах и других категориях сервисного персонала. Они предлагают сотрудникам по-новому взглянуть на считающуюся рутинной и не слишком престижной работу.

В качестве специфических элементов бренда предприятия как работодателя, которые компании наиболее часто используют на практике, следует выделить следующие:

- связанные с отраслью или компанией (история и масштаб деятельности компании, ее известность, национальное и региональное значение или, наоборот, участие иностранного капитала, престиж компании, отрасли или профессии, личность руководителя и т. п.);
- связанные с оплатой труда (уровень заработной платы, система компенсаций и льгот, социальная защищенность сотрудников и т. д.);
- связанные с условиями труда (современный технический уровень оборудования, удобная организация рабочего места, безопасность труда и т. д.);
- связанные с коллективом (атмосфера в коллективе, стиль взаимодействия между руководителем и подчиненными, работа в команде или с индивидуальной ответственностью, отношения между сотрудниками, предоставление равных возможностей и т. д.);
- связанные с возможностями роста (перспективы карьерного продвижения, обучения, профессиональной самореализации и т. д.);
- связанные с содержанием труда (ответственность, возможности творчества, возможности поездок в другие страны, возможности общаться с разными людьми и т. п.);
- связанные с личностным развитием (получение нового опыта и знаний, наличие свободного времени и т. п.).

При определении состава этих элементов необходимо исходить из их соответствия реальной политике компании, а также удовлетворения ожиданий и потребностей работников. Политика брендинга, направленная на персонал, должна способствовать повышению привлекательности рабочего места для соискателей, найму квалифицированных и ответственных сотрудников, росту мотивации труда и качества работы, удержанию ценных и опытных кадров. Не менее важно при этом поддержание взаимосвязи между специфическими элементами ценностного предложения бренда работодателя и базовыми ценностями фирмы. Например, современная организация всех процессов может рассматриваться и как преимущество компании, которое ценят ее клиенты, и как характеристика места работы, дающая возможность сотруднику идти в ногу со временем и взаимодействовать с расположенными к компании потребителями. Такая характеристика, связанная с содержанием работы как «возможность работать с людьми», может восприниматься сотрудником в качестве поля для самореализации и удовлетворения его коммуникативных потребностей, но одновременно служит фактором, обеспечивающим доброжелательное отношение к потребителям компании. Иначе говоря, взаимосвязи между товарным брендом и брендом рабо-

тодателя должны проявиться не только в повышении лояльности сотрудников к компании, но и в их клиентоориентированности, хотя клиентоориентированность – отдельная проблема, требующая и таких действий, которые не относятся непосредственно к HR-брендингу (например, создание регламента взаимодействия с клиентами).

Некоторые специалисты сферы услуг [11] рекомендуют сервисным организациям предоставлять потребителям в рекламе больше визуальной и фактической информации, позволяющей, в частности, получить впечатление об атмосфере внутри компании и сервисном персонале (например, данные о ведущих сотрудниках и их квалификации). Такая реклама одновременно служит двум целям: клиенты могут увидеть, как проходит сервисный процесс и с кем им придется иметь дело, потенциальные соискатели получают предварительное представление о том, как выглядит рабочее место и каких профессиональных и личных качеств от них ожидает компания. Тем самым создаются возможности для привлечения и клиентов, и сотрудников, в которых заинтересована организация.

В маркетинговых коммуникациях, связанных с продвижением HR-бренда и привлечением персонала, необходимо также добиваться того, чтобы специфические ценности, которые компания предоставляет работникам, получали положительные реакции у потребителей и других целевых аудиторий. Если компания говорит об «ответственности» как о требуемом для соискателя вакансии качестве, клиенты могут сделать вывод, что в ней работают ответственные сотрудники. Развитая социальная политика, как правило, позитивно воспринимается потребителями и общественностью, а информация о чрезмерно высоких бонусах, выплачиваемых высшим менеджерам, может вызвать их раздражение.

В заключение необходимо затронуть вопрос об оценке эффективности действий, предпринимаемых в управлении HR-брендом при реализации концепции маркетинга отношений. Несомненно, компания должна отслеживать результаты мероприятий в области HR-брендинга, в том числе по таким показателям, как содержание ассоциаций, связанных с местом работы, скорость закрытия вакансий, текучесть персонала, удовлетворенность условиями работы, производительность труда и т. д., соизмеряя их с издержками на данные мероприятия. Вместе с тем желательно оценить и факторы, которые бы свидетельствовали о синергетическом эффекте от согласованности политики HR-брендинга с управлением отношениями с клиентами. Это может быть выявление наличия и характера взаимосвязи между реализацией программ улучшения HR-имиджа предприятия и повышением лояльности клиентов, анализ готовности работников покупать и рекомендовать знакомым товары предприятия, изучение мнения клиентов о работниках компании.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг, менеджмент. Экспресс-курс / пер. с англ. СПб.: Питер, 2010. 479 с.
2. Мартышев А. В. Маркетинг отношений: учеб. пособие. Владивосток: Дальневосточный гос. ун-т, 2005. 108 с.
3. Третьяк О. А. Маркетинг взаимоотношений: концепции, формирование и развитие // Российский журнал менеджмента. 2013. Т. 11, № 1. С. 41–62.
4. Апенько С. Г., Шавровская М. Н. Клиентоориентированность персонала в концепции маркетинга отношений // Вестн. Омского ун-та. Сер. «Экономика». 2010. № 2. С. 50–56.
5. Минчингтон Б. HR-бренд: как стать лидером. Строим компанию мечты / пер. с англ. М.: ООО «Юнайтед Пресс», 2011. 280 с.

6. Barrow S., Mosley R. The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, 2006. 214 p.

7. Тэор Т. Р., Кулибанова В. В. Влияние корпоративной репутации на важнейшие группы стейкхолдеров // Вестн. ИНЖЭКОНа. Сер.: «Экономика». 2013. № 1 (60). С. 12–18.

8. Как потребительский бренд влияет на HR-бренд и наоборот. Исследования портала HeadHunter, 6–9 февр. 2015 г. URL: <http://spb.hh.ru/article/16358> (дата обращения: 29.03.2016).

9. Лабар П., Тейлор У. Конкуренция и ее последствия: сила стратегии как пропаганды. URL: <http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/mave-ricks.shtml> (дата обращения: 16.04.2016).

10. Жукова Т. Н., Чугунова Е. К. Формирование системы брендов предприятия на основе взаимодействия корпоративного, товарного и HR-бренда // Практич. маркетинг. 2016. № 3 (229). С. 15–22.

11. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия / пер. с англ. М.: ИД «Вильямс», 2005. 1008 с.

T. N. Zhukova

Saint Petersburg Electrotechnical University «LETI»

MANAGING THE EMPLOYER BRAND IN THE «RELATIONSHIP MARKETING»

The article is devoted to the problems of HR brand management at the enterprise which implements the concept of relationship marketing and offers a systematic way to manage the product brand and the employer brand. The author characterizes the strategies of positioning that take into account different ways of organizing the relationship between product brand and the employer brand. The article gives recommendations concerning elements of the employer brand to customer loyalty. The author gives practical examples of the interaction organization between product and employer brand.

Relationship marketing, HR-brand, employer brand, brand management, brands interaction

УДК 338.49

М. А. Косухина

Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина)

ИНФРАСТРУКТУРНЫЙ АСПЕКТ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕВЕРО-ЗАПАДНОГО РЕГИОНА РФ

Рассматриваются основные элементы инфраструктуры инновационной деятельности, исследуются бизнес-модели инфраструктуры инновационной деятельности. Предлагается методика выбора бизнес-модели для формирования и развития инфраструктуры образовательных площадок на основе метода анализа иерархий.

Инфраструктура инновационной деятельности, технопарк, бизнес-модель «спин», бизнес-модель «старт-ап»

Согласно [1] инфраструктура инновационной деятельности представляет собой совокупность субъектов инновационной деятельности, обеспечивающих условия, необходимые для осуществления инновационной деятельности и функционирования инновационных процессов. Субъекты, реализующие основные функции по осуществлению инноваци-