

Наиболее часто встречающаяся проблема, возникающая при попытке усилить интеграцию входящих в компанию или холдинг структур - относительная самодостаточность этих структур. Наиболее ярко ее можно описать на примере холдинга, в состав которого решили войти уже сложившиеся и довольно крупные компании, так как в этом случае проблемы гипертрофируются и становятся более заметными, чем в случае интеграции отдельных отделов компании.

Как правило, каждая такая компания имеет значительный опыт работы на рынке, сложившийся коллектив, внушительный багаж реализованных проектов и устоявшийся имидж. В определенный момент руководство такой организации принимает решение о том, что для укрепления своих позиций на рынке и дальнейшего развития бизнеса целесообразно объединиться в холдинг с другими лидирующими игроками. В этом случае, как правило, создается управляющая компания, которой делегируется в том числе и внутрикорпоративный PR.

К моменту вхождения в холдинг компания имеет сложившийся подход к бизнесу. Выработаны собственные приоритеты, принципы решения проблем, определена стратегия развития, а также маркетинговая и рекламная политика.

В компании существует собственная корпоративная культура, сложившиеся правила поведения и отношения между подразделениями, система субординации. И сотрудникам очень непросто принимать некоторые новые правила, диктуемые холдингом. В общем, организация имеет все, чтобы ощущать себя полноценной и самодостаточной.

Наконец, руководство имеет свое видение роли компании в холдинге. Кто-то считает ее неотъемлемой частью холдинга, а для кого-то это - просто дополнительные возможности совершенствования бизнеса. Но даже если на уровне руководства принадлежность отдельной структуры к холдингу ощущается, то сотрудники среднего и нижнего звена идентифицируют себя лишь с собственной компанией.

Итак, мы описали самостоятельную и самодостаточную компанию. Теперь представим, что таких компаний несколько и каждая из них отличается от другой, а объединяет их понимание руководством необходимости консолидировать усилия для укрепления своих позиций на рынке. Если дело касается отдельных подразделений одной компании,

принципиальных отличий нет, просто в ряде случаев проблемы не так ярко выражены, но суть их от этого не меняется. Фактически, мы имеем архипелаг из независимых островов, решивших объединиться, но при этом не желающих терять свою национальную самобытность. Задача - дать населению островов почувствовать себя частью единого государства - оказывается совсем непростой.

Выбор консультанта

Фактор, без которого интеграция невозможна в принципе - это осознание ее необходимости руководством компаний. Если этого осознанного стремления в кооперации нет, то любые маркетинговые и PR-приемы бесполезны, так как указания непосредственного руководителя являются приоритетными. В конце концов, каждый знает, в каком именно месте он получает зарплату...

К счастью, в большинстве случаев понимание необходимости внутренней интеграции у руководителей имеется, и такого рода проблема нетипична. Однако тут же возникает следующий важнейший вопрос - кто будет движущей силой интеграции? Кто выработает рекомендации, разработает планы и займется их воплощением в жизнь? У каждой компании есть свой взгляд на ситуацию, у головного офиса - свой, и привести эти позиции к общей платформе достаточно сложно. Наилучшим выходом является привлечение стороннего консультанта.

Независимая компания-консультант обладает рядом преимуществ. Во-первых, она может непредвзято оценить ситуацию. Во-вторых, не будучи связанной ни с одной из компаний, она может вырабатывать свои рекомендации, не оглядываясь на "своего" начальника. И, наконец, компания, имеющая опыт работы в сфере маркетинговых коммуникаций, может сразу оценить ресурсы, необходимые для реализации подготовленных рекомендаций.

Вначале - анализ ситуации

Итак, предположим, что в результате тендера был привлечен внешний консультант. Как правило, это агентство, и его выбор определяется теми функциями, которые Заказчик собирается делегировать соответствующему аутсорсеру. К ним относятся как координация внутрикорпоративной деятельности, так и внешней маркетинговой политики компании, что чаще всего и случается. Тем более что эти элементы взаимосвязаны, во всяком случае, внутренняя интеграция является одним из условий успешности внешней маркетинговой деятельности холдинга.

Работа начинается с постановки задачи и детального анализа ситуации. С этой целью, помимо постоянных контактов с управляющей компанией холдинга, устанавливаются связи с локальными фирмами на местах или соответствующим подразделениями: встречи с топ-менеджментом, видение путей решения поставленных задач, анализ маркетинговой политики, а также деятельности конкурентов и, наконец, написание программы.

Обычно первые этапы такой программы включают в себя три основных направления:

- информационное обеспечение внутренней интеграции, налаживание регулярного горизонтального обмена всей необходимой информацией между профильными подразделениями, создание вертикальных информационных потоков от локальных компаний к руководству холдинга;
- частичная унификация маркетинговой и рекламной политики компаний в той ее части, которая касается непосредственно холдинга;
- выработка единой внутрикорпоративной культуры.

Понятно, что идеальная ситуация, предполагающая формирование полностью единой корпоративной культуры, невозможна, но интегрировать в корпоративные культуры компаний единые принципы холдинга необходимо.

Кто это будет делать?

После определения задач и способов их осуществления следует вопрос о проводниках и исполнителях принимаемых решений. Реализация принятой стратегии исключительно силами агентства неэффективна. Это связано с тем, что агентство - все-таки привлеченная, а не внутренняя структура, что вызывает недоверие у представителей компаний. Также возникают сложности с быстрой корректировкой действий на местах, возможной удаленностью локальных компаний, задержкой предоставляемой информации. Кроме того, не нужно забывать о таком важном факторе, как естественное недоверие сотрудников локальных компаний к решениям, приходящим "из центра".

Каждое такое решение будет обязательно согласовываться с местным руководителем, что приводит к дополнительным задержкам. Более того, существует очевидная нехватка времени у руководства компаний, а участие первых лиц в случае, если речь идет о

внутрикорпоративных процессах, - необходимо. Поэтому очевидно, что нужен сотрудник или сотрудники, на которых и будут возложены обязанности по проведению в жизнь выработанной интеграционной политики.

Как показала практика, наилучшими кандидатурами на эти должности оказываются руководители маркетинговых подразделений. Они лучше других понимают важность сотрудничества и интеграции и, кроме того, "разговаривают на одном языке" с консультантом.

Единый маркетинговый орган

Итак, сотрудники, ответственные за реализацию решений в области маркетинга и PR, найдены. Однако возникает вопрос об уровне их полномочий и степени участия в выработке решений. Решения, принимаемые управляющей компанией, без учета мнения локальных, как правило, оказываются неэффективными по вполне понятной причине - трудно учесть специфику.

Таким образом, оптимально наличие единого органа - совета координаторов по маркетингу, - который будет разрабатывать решения в области как внешней, так и внутренней PR-деятельности. Агентство в данном случае может являться представителем головного офиса холдинга, а также консультантом и координатором.

На совет координаторов возлагается работа по следующим направлениям:

- составление и реализация планов маркетинговой и PR-активности холдинга, их координация с активностью локальных компаний;
- работа в области внутрикорпоративного PR;
- налаживание горизонтальных и вертикальных информационных потоков;
- выработка рекомендаций для руководства холдинга и локальных компаний в области внешнего и внутреннего PR.

Необходимо, чтобы были разработаны соответствующие документы, подкрепляющие права и обязанности всех участников процесса, регламентирующие работу совета, а также подтверждающие достигнутые договоренности ("Положение о совете

координаторов по маркетингу", "Должностная инструкция координатора по маркетингу" и др). Это поможет избежать соответствующих недоразумений.

Базовыми принципами работы должны быть:

- регулярный обмен информацией;
- доступность информации для всех членов совета;
- регулярные личные встречи. Последний пункт особенно важен.

Желательно, чтобы хотя бы ряд таких встреч носил неформальный характер. Это можно осуществить путем проведения выездных мероприятий или совмещения собрания с тренингами - совет координаторов должен стать единой командой, иначе будет трудно достичь поставленных целей.

В ходе совещаний происходят обмен идеями и предложениями, выработка общих планов, обсуждение итогов проделанной работы. Нужно отметить, что это не только позволяет принять правильные решения, но и дает консультанту возможность получать информацию о состоянии дел из первых рук, что значительно повышает качество выдаваемых им рекомендаций.

Старт

С чего же все-таки начать? Необходимо продемонстрировать сотрудникам, что компания является единой структурой, а значит, следует подготовить соответствующие презентационные документы.

Основным таким документом может стать Корпоративная книга. Это вообще один из важнейших документов любой крупной структуры, поскольку именно она устанавливает стандарты работы и регламентирует отношения внутри компании. Кроме того, данный документ решает задачу объединения в некоем стандарте информации о компаниях и помогает налаживать горизонтальные связи.

Сложность создания такого документа заключается в приведении полученных от отдельных структур данных к единому стандарту. Зато когда Корпоративная книга будет составлена, в распоряжении каждой такой структуры окажется упорядоченная информация о возможностях холдинга в целом и всех его составляющих в частности, что станет важным подспорьем в планировании совместных проектов.

Другой важный документ Company profile (брошюра о компании). Это внешний презентационный документ, однако он играет важную роль и во внутреннем PR холдинга, позволяя сотрудникам при переговорах с клиентами ощущать себя частью единой структуры.

Подводные камни

Говоря об опыте внутрикорпоративного PR в крупных и особенно межрегиональных объединениях, хочется упомянуть о некоторых подводных камнях, лежащих на пути интеграционного процесса.

Наличие большого количества сотрудников локальных компаний, не вовлеченных в общие процессы холдинга в силу специфики своей работы. Такие сотрудники продолжают считать себя принадлежащими, прежде всего, к своей локальной компании и не очень интересуются делами холдинга. Координаторам по маркетингу бывает сложно добиться от таких сотрудников выполнения поручений, касающихся холдинга в целом. Здесь все зависит от их настойчивости и умения объяснить персоналу локальных фирм, что работа, выполняемая для холдинга, приносит конкретную пользу и непосредственно их компании.

Координаторы в силу занимаемых должностей, помимо работы над проектами холдинга, заняты также маркетингом и рекламой собственных компаний. Это может привести к ситуации, когда интересы холдинга окажутся на втором плане по сравнению с задачами локальной компании. Внешний консультант-координатор должен следить, чтобы этого не произошло, а его представители - максимально подробно информировать внутренних координаторов о событиях, происходящих в головном офисе холдинга, его рекламной и PR-активности в центральных СМИ. Агентству следует прилагать все усилия к поддержанию у координаторов командного духа, ощущения принадлежности к организации, более крупной, чем их локальные компании. Потому что если такого ощущения не будет у проводников интеграционного процесса, они вряд ли смогут создать его у сотрудников своих компаний.

