



# Идентичност на организационен бренд

докторант Борислава Стоименова,  
УНСС - София

## Въведение

В условия на интензивна пазарна конкуренция ролята на менталното позициониране - самодиференцирането на бранда в съзнанието на купувача чрез малко на брой желани от фирмата асоциации, отслабва като инструмент за положителна диференциация на бранда и основание за покупка. Потребителите мотивират избора си по-скоро въз основа на впечатленията, придобити от взаимодействието с бранда посредством множество точки на допир, при което се осъществява реално позициониране. В тези условия основен инструмент за осъществяване на контрол от страна на организацията при реалното позициониране е *идентичността на бранда*.

Предмет на настоящата статия е процесът на изграждане на организационна бренд идентичност, представена като система от ценности на три равнища: *визуална идентичност, идентичност на индивидуалността на бранда, идентичност на характера на бранда*. Целта е да се предложи теоретична система от ценности, формиращи състава на организационната бренд идентичност. Тази цел изисква да се отговори на няколко въпроса: (1) Какво е бренд?; (2) Какво е бренд идентичност?; (3) Как се изгражда идентичност на бранда?

Отговорът на поставените въпроси е потърсен чрез преглед на литературни източници. Като резултат на организационно ниво е предложена теоретична система от ценности, формиращи идентичността на бранда, които се създават чрез средствата на графичния дизайн, интегрираните комуникации и организационното поведение.

## 1. Бренд

За дефиниране на понятието „бренд“ Браун и Дасин представят концепцията за бренд асоциациите, дефинирани като „цялата информация за една организация, с която разполага един човек“<sup>1</sup> т.е. това е всичко, за което човек се сеща при споменаване на името на бранда. Джев Безос, основател на Амазон определя бранда така: „вашият бренд е това, което хората казват за вас, когато не сте в стаята“<sup>2</sup>. Това означава, че брендът се дефинира от индивиди, а не от компании и „когато достатъчно индивиди достигат до едно и също усещане, компанията може да каже, че има бренд“<sup>3</sup>.

Имайки предвид гореизложеното, организационният бренд би могъл да се представи като събирателно, многомерно понятие, което предполага самоопределяне на една организация и външна оценка на качествата на организацията предимно от икономическа, социална и психологическа гледна точка. В този смисъл в производствения процес на бранда участват организацията от една страна и външните за организацията страни (клиенти, партньори, доставчици, обществото като цяло) от друга. Ролята на организацията в този процес е да създаде *предложение за бренд*, да положи усилия да получи обратна връзка от външните страни относно ценността на предложението и да предефинира предложението съобразно получения отговор. Така производството на бренд се превръща в динамичен процес, чиято цел е организацията непрекъснато да подобрява предложението за бренд, удовлетворявайки все по-пълно изискванията на заинтересованите от нейната дейност страни.

Традиционна роля в процеса по производство или създаване на бренд се приписва на *менталното позициониране* - самодиференциране на организацията (продукта) в съзнанието на купувача чрез малко на брой желани от фирмата асоциации за бранда.

<sup>1</sup> Brown, T., Dacin, P. (1997). "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses." *Journal of Marketing*, 61(January), 68-84., p. 69

<sup>2</sup> Purkiss, J. (2012), *How to Build Your Personal Brand*, The Guardian, retrieved from: <http://careers.theguardian.com/build-personal-brand> [08 April 2014]

<sup>3</sup> Желев, С. (2010). *Позиционирането: между желаното, възможното и действителното*, София: Университетско издателство "Стопанство".стр.37



С това „се разчита в съзнанието на всички или поне на достатъчно голямо множество от целевите потребители да се постигне едно и също впечатление, разбиране, възприятие на бранда“<sup>4</sup>. Импиджът обаче съществува в съзнанието на хората, а не е фиксиран атрибут на организацията. Причината е, че хората имат различна информация, а понякога и различен опит с една организация - затова организацията няма един единствен имидж, тя има много имиджи [29]. В този смисъл имиджът или представата на потребителите обикновено включва множество асоциации за бранда, които не са еднакви при различните хора [30]. По този начин се стига до извода, че бранд имиджите на отделните потребители като цяло не могат да бъдат контролирани, което означава, че чрез ментално позициониране не се създава бранд.

Според С. Желев менталното позициониране, при което основна роля се отнежда на рекламата, е недостатъчно за създаване на бранд [30]. Брандът се създава най-вече в процеса на взаимодействие с потребителите (и другите заинтересовани страни) посредством множество точки на допир. Въз основа на потребителския опит в точките на допир с бранда се осъществява реално позициониране, при което се формира представата на потребителя за бранда. Основен инструмент за осъществяване на контрол при реалното позициониране е *идентичността на бранда*.

## 2. Идентичност на организационен бранд

Концепцията за корпоративната идентичност има важна роля в организационното поведение [5]. Бранд името, логото, мотото, цветовете, символите са идентифициращи организациите маркери, но в условията на интензивна конкуренция и несигурни времена тези маркери не са достатъчни, за да осигурят успех на една организация. Организационната идентичност има далеч по-дълбок смисъл. Реализацията на тази концепция предполага всяка организация да има вътрешно фирмена дефиниция за себе си преди да се вземат важни решения, касаещи цели и стратегии [6]. Според Ашфорт и Маел [7]

организационната идентичност е „колективно усещане за себе си“ на една организация, което се поражда от вътрешното разбиране за това „кои сме ние“ и се доразвива в процеса на взаимоотношенията с другите. Организационната идентичност се разглежда още като форма на социална идентичност [7]. Социалната идентичност се развива чрез идентификация на индивида с определени групи (н.р. „Аз съм българин“), отделни личности (н.р. „Аз съм син/ученик на...“), а също така и брандове (н.р. „Аз съм клиент на...“, „Моят бранд е...“, „Аз работя за...“).

Организационната бранд идентичност е динамична величина, дефинирана и предефинирана в процеса на взаимодействие на организацията с външната среда. Външното оценяване дава определена легитимност на организацията и е доказателство за това доколко тя отговаря на социалните норми, ценности и очаквания. За разлика от имиджа и репутацията, организационната идентичност се създава от хората в самата организация, което я прави в голяма степен контролируема и податлива на управление величина. Основната цел на организационната идентичност като средство за „себеизразяване“ е да помогне хората извън организацията да я открият или разпознаят [29], да даде основание за благоприятни нагласи и добра репутация на бранда [26]. Най-често използваните инструменти за създаване на организационна бранд идентичност, особено в ерата на масовото производство, са рекламата и останалите комуникационни средства, спонсорството, инструментите на социалния и каузалния маркетинг като целта е да се упражни контрол върху това какво потребителите мислят и чувстват за дадена организация [15]. Това на практика е ментално позициониране. Позиционирането в този смисъл вече е недостатъчно средство за изграждане на автентичен образ на бранда – то е „само едно твърдение, което прави потребителите предпазливи и ги кара да внимават за марки, които не са автентични“<sup>5</sup>. Изграждането на идентичност и интегритет на бранда означава почтено изпълнение на изказаните при

<sup>4</sup> Желев, С. (2010). *Позиционирането: между желаното, възможното и действителното*, София: Университетско издателство "Стопанство". с.20

<sup>5</sup> Котлър, Ф., Картаджя, Х. и Сетиаван, А. (2010). *Маркетинг 3.0: от продуктите към клиентите към човешкия дух*, София: Локус Пбълишинг, с.58-59

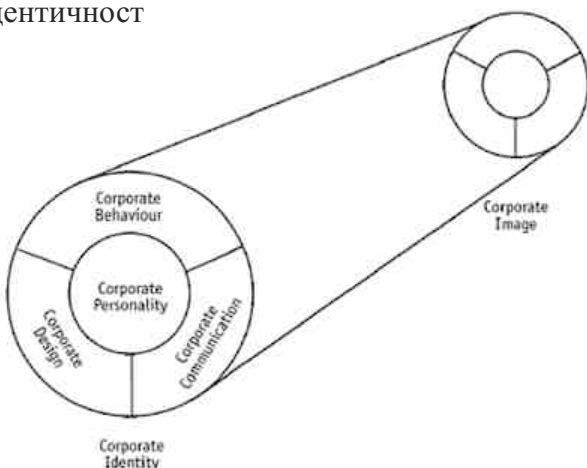


позиционирането твърдения, надеждност, изпълнение на дадените обещания, стремеж към печелене на доверие към бранда, изграждане образа на бранда с ценности като честност, оригиналност и автентичност [31]. Създаването на идентичност на бранда се приема за ядрото на истинска, автентична диференциация [31].

Елементите на идентичността на бранда се „съобщават“ на пазара чрез сигнали. Сигналите са средство за комуникация с потребителите, отнасяща се до качеството и ценността на продуктите, сигурността, надеждността и техническото превъзходство или паритет, социалния и финансов статус на организацията [19]. В този смисъл теоретичната постановка на пазарната сигнализация е в съответствие с теорията за социалната идентичност, според която сигналите, подавани от дадена организация, разкриват начина по който се самоопределя тя. Изпращането на фалшиви сигнали, т.е. твърдения, които са в противоречие с реални факти, действия и поведение на организацията, често става причина за уронване престижа на организацията и доверието в нея, което дава негативно отражение върху нагласите и покупателното поведение на потребителите [23].

В теорията са описани три основни инструмента за изграждане на организационна идентичност, известни като „микс на корпоративната идентичност“ [8;12]. Това са (1) графичен дизайн; (2) интегрирани комуникации, (3) организационно поведение (виж Фигура 2.1)

**Фигура 2.1** Микс на корпоративната идентичност



**Източник:** Birkigt, K., Stadler, M. (1986). "Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen und Beispielen." Verlag, Modeme Industrie, Landsberg an Lech.

Чрез инструментите на графичния дизайн се цели създаване на ценности на визуалната идентичност на бранда. Целта на интегрираните комуникации е представянето на бранда като индивидуалност с характерни черти, които имат ценност за целевите потребители. Стилът на организационно поведение чрез придържане към определени етични и социални принципи и норми се създава чрез ценности, определящи характера на бранда.

### 3. Ценности на визуалната идентичност

Най-често идентичността на бранда се разглежда като визуална идентичност<sup>6</sup>, определена от видимите елементи на бранда като цвят, дизайн, лого, име, рекламен слоган, външен вид на персонала, символи, атмосфера в клоновата мрежа, вид на сгради, табели, мебелировка и други материални средства, които заедно или поотделно идентифицират и разграничават един бранд от конкурентни брандове в съзнанието на потребителите [29;32]. След Втората световна война, с развитието на консуматорското общество, организациите осъзнават, че най-успешният подход за реализиране на стоките и услугите на пазара е чрез масова комуникация на тяхната визуална идентичност. Идентичността трябва да е проста, стилна, лесна за производство и за запомняне от милиони хора [14]. Визуалната идентичност понякога се определя като „нещо, което символизира цялото“. Акцентът се поставя по-скоро върху елементите на графичния дизайн, визуалните ефекти и символи и тяхната ценност за създаване на определен имидж, отколкото върху дълбочината на психологическия и социален смисъл на корпоративната идентичност отвъд символиката.

Макар да не е достатъчна, визуалната идентичност е важен елемент при проектиране на измеренията на предложението за бранд. Така например, услугите имат много малко материални измерения, така че често за оценяване на тяхното качество се използват алтернативни физически признаци като дизайн на офисния интериор и екстериор, униформи, графично изпълнение на рекламните материали [32;33]. Това е една от причините институциите

<sup>6</sup>Business Dictionary:

<http://www.businessdictionary.com/definition/brand-identity.html>  
[ 23 април 2013 ]



в сферата на услугите да инвестират много в ремонт и реконструкция на клоновете [33]. Елементи на визуалната идентичност са вплетени и във фирмената документация – оферти, ръководства за експлоатация, фактурите, договори.

Видимостта и славата са отличителни белези на визуалното изразяване на продуктите и корпоративни ценности през XX и началото на XXI век [14]. Но времената се променят. Визуалната идентичност вече е само една малка част от цялостното самоопределяне и себеизразяване на бранда, като все пак продължава да е първата връзка с бранда в съзнанието на потребителя [14]. Появата на Интернет и социалните мрежи променя начина, по който брандовете представят себе си. Идентичността на бранда вече не се определя само от статични физически маркери. Вместо върху визуална идентичност, днес акцентът се поставя върху философията на новото поколение лидери, които осъзнават, че зад създаването на емоционално силни, високо ценени брандове стоят големи, натоварени със смисъл, емоции и достойнство идеи [14]. Тези идеи се реализират чрез индивидуалността и характера на бранда [23]. Ако идентичността на бранда не е добре дефинирана и подхранена с богата емоционална връзка с клиентите, то брандът може да се окаже безличен.

**Таблица 3.1:** Ценности на визуалната идентичност

<b>Визуална идентичност</b>
отнася се до елементите на графичния, интериорния и екстериорния дизайн
<i>цвет, дизайн, лого, име, рекламен слоган, външен вид на персонала, символи, атмосфера в клоновата мрежа, вид на сградите, табели, мебелировка, оформление на документацията и рекламните материали и т.н</i>

#### 4. Ценности на индивидуалната идентичност

При по-конкурентните пазари диференциацията на брандовете един от друг по физически и функционални характеристики става все по-трудна. В такива случаи нерядко се търси решение за отличаване на бранда чрез изграждане на негова специфична

*индивидуалност* - „своеобразно метафорично (до)производство на бранда“<sup>7</sup>. Дейвид Огилви предлага идеята, че клиентите не купуват просто продукти, а купуват продукти със своя индивидуалност. т.е брандове [25].

Като резултат на изграждането на специфична индивидуалност брандовете започват да се асоциират с черти на човешката индивидуалност или набор от човешки характеристики [22]. Човешките характеристики, приписвани на даден бранд, оформят „индивидуалността на бранда“ – например традиционен, романтичен, недосяган, изтънчен, бунтарски [2;22;30]. Индивидуалните черти, характерни за бранда Coca-Cola например са американска, истинска, готина, докато за Pepsi – млада, вълнуваща, хипи [22]. Индивидуалността на бранда служи за диференциация на бранда и за потребителска самоидентификация, себеизразяване и търсене на идеал чрез бранда. С концепцията за индивидуалността на бранда се обяснява символното потребление и емоционалните връзки, които се създават между потребителя и бранда [2;3].

Чертите на индивидуалността на бранда, описани по-горе, са характерни най-вече за продуктови брандове на пазарите на крайни потребители. При индустриалните пазари за описване на организационен бранд обикновено се използват фактологични данни или признаци за организацията, които създават психологична увереност относно „финансовото здраве“ на организацията, способността ѝ да управлява ресурсите си, нейната устойчивост и т.н. Това, от своя страна, свидетелства за способността на организацията да обслужи клиента по-възможно най-добър начин. Така например данни от типа „петдесет години на пазара“ създават усещане за устойчивост, „годишна печалба от... милиона лева“ – финансово здраве, „разрастваща се клонова мрежа“ – способност да управлява ресурсите си, „компетентност на служителите“ – умения на организацията професионално да задоволи потребителските нужди. Според Тина Харисън [33], потребителите на финансови услуги купуват обещания, че финансовата институция ще поеме

<sup>7</sup> Желев, С. (2010). *Позиционирането: между желаното, възможното и действителното*, София: Университетско издателство "Стопанство", с.24



отговорността да се грижи за средствата на купувача и за неговото финансово благополучие. Потребителското поведение се дължи най-вече на доверието и увереността в институцията, които могат да се формират като резултат на опита с нея и нейните служители [33]. В случаите, в които такъв опит не съществува, потребителите разчитат на други признаци, за да си осигурят преди покупката някакви индикации за степента, до която е вероятно обещанията да бъдат спазени. Такива признаци са размера на финансовата институция, нейния имидж и дългосрочността на бизнеса, финансовите активи на организацията, данни за продажбите и оборота, годишна печалба, брой служители [18;23]. Съществува допускане, че големият обем продажби и високите печалби дават на потребителите допълнителна сигурност в това, че и други потребители са избрали същия бранд, което може да се тълкува за свидетелство, че брандът е добър [1].

#### Таблица 4.1:

Ценности на индивидуалната идентичност

<b>Индивидуална идентичност</b>
Фактологични данни за организацията, статус, собственост, капацитет и т.н. описание на индивидуалността на бранда чрез човешки характеристики
<b>Описание на индивидуалността на бранда</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Брандът е традиционен, романтичен, недосяган, изтънчен, бунтарски, истински, готин, млад, стар, вълнуващ, забавен, голям, малък, силен, известен, бавен, бърз и т.н</li></ul>
<b>Финансово здраве и статус на организацията</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Размер на институцията</li><li>• Дългосрочност на бизнеса</li><li>• Брой служители</li><li>• Финансови активи на организацията</li><li>• Стабилност на организацията</li><li>• Ресурси</li><li>• Добро управление на финансите</li><li>• Обем продажби, ниво на печалбата</li></ul>
<b>Оперативна компетентност</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ефективност на мениджърския екип</li><li>• Компетентност на служителите</li><li>• Регулярно обучение на служителите</li><li>• Практики по наемане на таланти хора</li><li>• Практики за мотивиране на служителите</li></ul>

## 5. Ценности на характера на бранда

Теорията на социалната идентичност в общ смисъл се отнася до субективните дефиниции, които хората използват, за да представят себе си, да дефинират „кой съм аз“ в определена социална среда [21;27]. Според тази теория хората асоциират себе си с определени категории, приемат или си приписват желани качества, за да подхранват личното си самочувствие [21;27;28], като с това очакват да си създадат определен имидж. Организацията, на свой ред, изграждат социална идентичност чрез социално приемливи действия – истински или измислени, за да постигат определени цели [16]. Това е характерна маркетингова стратегия за създаване на брандове [1].

Социалната идентичност в най-голяма степен се определя от характера на човека [17]. Характерът на една личност предполага наличие на неосезаеми, повтарящи се и стабилни модели на функциониране, включващи поведение, мисли, отношение и реч [9]. Понякога понятията „характер“ и „индивидуалност“ се използват еднозначно за описване на трайни и основни психологически качества на човека. Но характер и индивидуалност са концептуално различни понятия. Разликата се обяснява с това, че индивидуалността на човек има биологична природа, докато характерът – социална. Той се формира като резултат на социален опит и взаимодействие [4;20]. Чертите на индивидуалността се свързват с инстинктивни драйвери, докато чертите на характера се третират като резултат на минали преживявания, които се превръщат в по-стилизиранни модели на поведение [4]. Важна особеност на характера е, че чертите на характера се избират по волята на индивида, те са по-гъвкави и по-податливи на промяна отколкото чертите на индивидуалността [4]. Концепцията за ценността на характера има подчертано морален смисъл. Той се изразява в почтеността и отговорността на човека, усещането за „правилно“ и „редно“ в зависимост от типа на личността и социално утвърдените стандарти [4].

Въз основа на изложеното по-горе характерът на бранда може да се дефинира като структура от качества на една организация, които са социално предпочитани и имат принос за социалната хармония в организационните отношения [23]. Чертите на характера на бранда се описват чрез понятия като отговорност, съчувствие, честност, чувствителност, алтруизъм [18;24], измама, лъжа, достоверност, отговорност, егоцентризъм



доверчивост, милосърдие, чувствителност [23;29]. Характерът на организационния бранд определя до голяма степен и стила на реакция на организацията при различни ситуации и при справяне с различни проблеми [9], изгражда се върху набор от черти, намиращи израз в определени социални поведения, въз основа на които хората правят преценка „какъв е брандът отвътре“. Тълкуването на характера на бранда е близко до идеята на Бери [11] за „душата“ на организациите. „Душата“ на организацията е описана като стабилна ценностна система, която предопределя и насочва всички стратегически решения и тактики. Според Бери „корпоративните практики, които лишават клиентите от самочувствие или справедливост могат да бъдат законосъобразни, но те уронват доверието, както и изграждането и поддържането на взаимоотношения“<sup>8</sup>.

### Заклучение

В настоящата статия е предложена теоретична система от ценности, формиращи състава на организационната бранд идентичност. Необходимостта от подобна система идва от факта, че менталното позициониране като средство за създаване на бранд в условия на интензивна конкуренция и несигурност у потребителите вече се приема за недостатъчно ефективен маркетингов инструмент. Отчитайки факта, че брандът се създава най-вече в процеса на взаимодействие с потребителите посредством множество точки на допир и е резултат на потребителския опит с бранд, е изведена ролята на идентичността на бранда като всеобхватен и надежден инструмент за реално позициониране. На организационно ниво е предложена теоретична система от ценности, формиращи идентичността на бранда, които се създават чрез средствата на графичния дизайн, интегрираните комуникации и организационното поведение. Таза система може да бъде доразвивана и операционализирана за целите на конкретни емпирични изследвания например за изследване на влиянието на идентичността на бранда върху имиджа и репутацията на бранда, потребителската ценност и потребителската лоялност към бранда.

<sup>8</sup> Berry, L. (1995). "Relationship Marketing of Services - Growing Interest, Emerging Perspectives." *Journal of Academy of Marketing Science*, 23(Fall), 235-245., p.243



## Използвана литература

1. Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*, New York: The Free Press.
2. Aaker, D. A. (1997). "Dimension of Brand Personality." *Journal of Marketing Research*, 34, 347-356.
3. Aaker, J., and Fournier, S. (1995). "A Brand as a Character, a Partner and a Person: Three Perspectives on the Question of Brand Personality." *Advances in Consumer Research*, 22, 391-395.
4. Abrams, D. (1992). "Confronting Dilemmas in the Study of Character." *Psychoanalytic Study of the Child*, 47, 253-262.
5. Ackerman, L. D. (1982). "The Psychology of Corporation: How Identity Influences Business." *Journal of Business Strategy*, XX, 56-66.
6. Ackerman, L. D. (2000). *Identity is Destiny: Leadership and Value Creation*, San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
7. Ashforth, B., Mael, F. (1989). "Social Identity Theory and the Organization." *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
8. Balmer, J., Soenen, G. (1999). "The Acid Test of Corporate Identity Management™." *Journal of Marketing Management*, 15, 69-92.
9. Baudry, F. (1991). *Character: A Concept in Search of an Identity*, *Handbook of Character Studies: Psychoanalytic Explorations*, F.R. Manfred, Kets de Vries, Sidney Perrow, eds., 149-168, Madison, CT: International University Press.
10. Berry, L. (1995). "Relationship Marketing of Services - Growing Interest, Emerging Perspectives." *Journal of Academy of Marketing Science*, 23(Fall), 235-245.
11. Berry, L. (1999). *Discovering the Soul of the Service Organization: The Nine Drivers of Sustainable Business Success*, New York: Free Press.
12. Birkigt K., S., M. (1986). "Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen und Beispielen." Verlag, Modeme Industrie, Landsberg an Lech.
13. Brown, T., Dacin, P. (1997). "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses." *Journal of Marketing*, 61(January), 68-84.
14. Dawson, T. (2013). "Visual Identity For the 21st Century Brands." *Brand Strategy Insider*, Retrieved from: [ 23 August 2013 ].
15. Dowling, G. R. (1986). "Managing Your Corporate Images." *Industrial Marketing Management*, 15, 109-115.
16. Emler, N. (1990a). "A Social Psychology of Reputation." *European Review of Social Psychology*, 1, 171-193.
17. Emler, N. a. N. H. (1990b). "Reputation, Social Identity, and the Self", e. A. and M. Hogg, 113-130, (ed.) *Social Identity Theory: Constructive and Critical Advances*. City: New York, NY: Spring Verlag.
18. Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
19. Fombrun, C. J. a. M. S. (1990). "What is in a Name? Reputation Building and corporate strategy." *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
20. Gerth, H. a. M., C. W. (1964). *Character and Social Structure: The Psychology of Social Institutions*, New York: Harbringer, Retrieved from: [12 August 2013].
21. Hogg, M. A. a. C. M. (1990). "Self-Categorization and Social Identity in Social Identity Theory: Critical Advances", e. D. Abrams and M. Hogg, 10-27, (ed.). City: Springer-Verlag: New York, NY.
22. Kerin, R. A., Berkowitz, E. N., Hartley, S. W. and Rudelius, W. (2002). *Marketing*, (7ed.). New York: McGraw Hill.
23. Long-Tolbert, S. (2000). *A Conceptual Framework and Empirical Tests of the Antecedents and Consequences of Corporate Reputation : A Study of Consumer Markets*, The Ohio State University, (Electronic Thesis or Dissertation). Retrieved from <https://etd.ohiolink.edu/> [26 July 2013].
24. Murphy, P. E. (1999). "Character and Virtue Ethics in International Marketing: An Agenda for Managers, Researchers, Educators." *Journal of Business Ethics*, 18, 107-124.
25. Ogilvy, D. (1983). *Ogilvy on Advertising*, London: Pan Books.
26. Olins, W. (1989). *Corporate Identity*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
27. Turner, J. C. (1985). "Social Categorization and Self-Concept: A Social Cognitive Theory of Group Behavior". City: in E.J.Lawler ed., *Advances in Group Processes: Theory and Research*, (2), pp. 77-121.
28. Turner, J. C., Michael Hogg, Penelope J.