

Министерство образования
и науки РФ

Министерство экономического
развития и торговли РФ

Государственный университет -
Высшая школа экономики
Факультет Прикладной политологии
Кафедра Политического консультирования и избирательных технологий

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**На тему Управление корпоративным брендом в компаниях с разным
типом интеграции бизнеса**

Студентка группы ПМСО (с)
Парфенова Татьяна Владимировна

Научный руководитель
Доцент, кандидат экономических наук
Чернов Дмитрий Владимирович

Москва 2008

Оглавление

| | |
|--|-----|
| Введение..... | 3 |
| Глава 1. Корпоративный бренд..... | 6 |
| Глава 1. 1. Соотношение корпоративного бренда и репутации | 12 |
| Глава 1. 2. Технологии управления корпоративным брендом | 15 |
| Глава 1.2.1. Корпоративная социальная ответственность как инструмент управления корпоративным брендом | 31 |
| Глава 1.2.2. Интернет как инструмент управления корпоративным брендом | 37 |
| Глава 2. Типы интеграции бизнеса компании..... | 40 |
| Глава 2.1. Горизонтальная интеграция | 42 |
| Глава 2.2. Вертикальная интеграция | 43 |
| Глава 2. 3. Смешанная интеграция..... | 45 |
| Глава 2.3.1.Роль корпоративного центра..... | 45 |
| Глава 3. Особенности управления корпоративным брендом в компаниях с различным типом интеграции..... | 49 |
| Глава 3.1. Ключевые аудитории | 49 |
| Глава 3.2. Коммуникация | 50 |
| Глава 3.3. География представления бренда/управленческий аспект | 55 |
| Глава 3.4. Управление корпоративной визуальной идентичностью | 56 |
| Глава 3.5. Управление корпоративным брендом в кризисной ситуации.... | 59 |
| Глава 3.6. Управление корпоративным брендом в компаниях смешанного типа интеграции бизнеса | 63 |
| Заключение | 66 |
| Список литературы | 69 |
| Приложение 1. Коммуникационный анализ рейтинга крупнейших компаний России (Рейтинг Эксперт 400)..... | 76 |
| Приложение 2. Классификация архитектур бренда..... | 97 |
| Приложение 3. Общественный договор между бизнесом и обществом..... | 99 |
| Приложение 4. Функции корпоративного центра..... | 100 |
| Приложение 5. Модели корпоративного центра..... | 101 |

Введение

Данный дипломный проект исследует систему управления брендом в крупных российских компаниях разного типа интеграции бизнеса. Автором была предпринята попытка описания особенностей управления брендом в вертикально, горизонтально и смешанно-интегрированных компаниях.

В XXI веке все большее значение приобретают нематериальные активы. В постиндустриальную эпоху они претендуют на роль главного «потенциала стоимости» бизнеса в условиях экономики развитых стран. К нематериальным активам относят корпоративный бренд.

В российской практике отсутствует комплексное понимание структуры управления корпоративным брендом. В то время как нематериальные активы становятся главным источником стоимости бизнеса и определяют его успех. Область управления корпоративным брендом наиболее трудна для формализации в силу того, что результаты подобной деятельности, направленной на формирование лояльности потребителей, партнеров, акционеров, государственных органах власти и иных целевых групп, крайне сложно оценить. В то же время эта деятельность оказывает возрастающее влияние на бизнес-результаты, так как глобальные тенденции рынка ведут к снижению возможностей конкуренции по качеству продукции и ценам, и преимущество получает та компания, которая имеет лучшую коммуникацию с ключевыми аудиториями. Политические риски, социально-экономические проблемы могут нанести серьезный урон бизнесу компании и поставить его под угрозу исчезновения. Корпоративный бренд помогает компании справляться с кризисными ситуациями и сохранять лояльное отношение ключевых аудиторий.

Логично предположить, что тип интеграции компании будет влиять на процессы управления брендом. Однако, как показывает анализ литературы эта область (взаимозависимость типа интеграции компании и модели управления брендом) мало изучена, что представляет серьезную проблему.

Вероятность совершения ошибки в управлении брендом резко возрастает, если не учитывать такой важный фактор, как тип интеграции компании. Один подход к бренд менеджменту может успешно работать в одних отраслях, которым свойственна горизонтальная интеграция компаний, но в отраслях с вертикально интегрированными компаниями этот подход может оказаться губительным, бесполезным или слишком затратным. Теоретическая новизна данного исследования заключается в изучении проблемы соотношения типа интеграции компании и системы управления брендом.

Цель исследования – выявить различия в управлении корпоративным брендом в компаниях с различным типом интеграции бизнеса. Объектом исследования являются крупные российские компании разного типа интеграции бизнеса, а предметом исследования - система управления корпоративным брендом

Совокупность приемов исследования основывается на парадигме Интегрированные Брендинговые Коммуникации. На основе собранной информации о крупнейших компаниях России согласно рейтингу «Эксперт - 400» для каждой компании были разработаны программы для интегрированной бренд - коммуникации. Стоит заметить, что не стояло задачи создать такую программу для каждой компании с нуля, необходимо было описать ее, анализируя текущую бизнес-стратегию компании.

Для выполнения этого задания необходимо было пройти несколько этапов. Во-первых, проанализировать роль корпоративного бренда. Во-вторых, понять, какие факторы увеличивают ценность бренда. В-третьих, определить ключевые целевые аудитории, от которых зависит успешность бизнеса. В-четвертых, сформулировать общую идею, подчеркивающую уникальность компании и отвечающую нуждам ключевых целевых аудиторий. В-пятых, важно было определить набор коммуникационных средств, который необходим для донесения общей идеи до ключевых целевых аудиторий. (Ray, 2004 стр. 5)

После проведения вышеописанных действий и представления результатов в таблице (см. таблицу 1) можно увидеть общую картину управления брендом в компаниях, различного типа интеграции бизнеса. В целом, были выявлены некоторые закономерности в управлении корпоративным брендом вертикально и горизонтально интегрированных компаний. Можно наблюдать некоторые сходства программ для интегрированной бренд коммуникации компаний различного типа интеграции. Во многом эти сходства вытекают из специфики бизнеса, ключевых целевых аудиторий.

Разработанная схема управления корпоративным брендом может быть применена в качестве основы для разработки системы управления брендом крупных российских компаний различного типа интеграции бизнеса.

Структура диплома состоит из следующих разделов:

В первой главе приводится теоретическое обоснование актуальности исследования, рассматривается накопленный научный опыт в области управления корпоративным брендом. Изучаются определения и подходы разных авторов, рассматриваются существующие модели управления корпоративным брендом, инструменты управления, ключевые аудитории, на которые рассчитан корпоративный бренд.

Во второй главе рассматриваются теоретические и практические различия в типах интеграции бизнеса, приводятся закономерности анализа рейтинга «Эксперт - 400».

В третьей главе на основе исследования приводятся особенности управления корпоративным брендом в компаниях с различным типом интеграции бизнеса и предлагается общая схема управления корпоративным брендом в зависимости от типа интеграции бизнеса компании.

Глава 1. Корпоративный бренд

Существует огромное количество исследований по брендингу и управлению брендом. Представления о бренде и его роли в компании развивали и конкретизировали Д. Аакер, Ж.-Н. Капферер, Э. Райс, Д. Траут, К. Келлер и многие другие исследователи. В основном, авторы рассматривают категорию товарных брендов, внимания корпоративным брендам уделено значительно меньше. Можно предположить, что исследование вопросов корпоративного брендинга – перспективное направление.

Ведь, усиление корпоративной составляющей неосязаемых активов – одна из наиболее ярко выраженных современных тенденций. Сегодня на мировом рынке реальная конкурентная борьба разворачивается за рейтинги доверия, репутацию, корпоративные бренды. Коммерческий успех предопределяется тем, насколько компаниям удалось создать престижный фон в их рыночной деятельности. (Кисмерешкин, и др., 2006)

Роль корпоративного брендинга растет из-за пристального внимания к компаниям со стороны аналитиков и игроков мирового рынка ценных бумаг: они смотрят не только на цифры, но и на репутацию предприятия. Многие компании тратят все больше сил на создание и поддержку своих брендов. (Бугров, и др.)

Значение корпоративных брендов в условиях новой экономики увеличивается. Это обусловлено общим ростом значимости нематериальных активов и тем, что корпоративный бренд оказывает влияние на многие аспекты бизнеса компании. Все чаще признается то, что корпоративные бренды служат мощным навигационным инструментом для разных стейкхолдеров. (Bahirvani, 2005)

Наступило время, когда компания должна «продавать саму себя». Колин Митчелл представляет свой взгляд на развитие бренда, выделяя 4 стадии.

Стадии развития бренда (Митчелл, 2003)

| Стратегия бренда | Основание/причины | Основная идея | Фокус | Типичные виды рекламы |
|------------------|--|-----------------------------------|--|--|
| Товар | Увеличение количество брендов, упакованных товаров, ранняя философия рекламы | Уникальное торговое предложение | Рациональное обоснование преимуществ товара | Демонстрация товара, решение проблем |
| Потребитель | Размывание различий между товарами/рост числа маркетинговых исследований | Проникновение в мысли потребителя | Эмоциональное обоснование преимуществ бренда | Срез жизни, бренд – талисман |
| Разрушение | Насыщенность рынка/ «искушенные» потребители | Бросание вызова потребителю | Конкуренты/меконтекст | Шоковая/сюреалистическая реклама, партизанский маркетинг |
| Компания | Новые роли бренда. Важность обслуживания | Корпоративное видение | Ценности и цели компании | Гимн компании |

Последняя, 4 стадия связана с корпоративным брендом и новыми ролями, которые играет бренд.

Важность корпоративного бренда для компании объясняется функциями, которые он выполняет:

- эффективная диверсификация, отличие от конкурентов в предложении продуктов и услуг. На многих рынках предложения компаний сходны, и на предпочтение потребителем продукции той или иной компании влияют имиджевые, маркетинговые и другие факторы;
- установление эмоционального контакта компании с клиентами, а также с партнерами, защита от ценовых войн, повышение уровня лояльности потребителей. Имея известный и уважаемый бренд легче расширять территорию распространения товаров, формировать альянсы и прочее;

- рост капитализации компании. По расчетам агентства Interbrand UK, доля стоимости бренда в капитализации финансовых институтов составляет в среднем до 40% их рыночной стоимости. При наличии сильных корпоративных брендов брокерам и аналитикам легче давать рекомендации покупателям. Репутация бренда делает акции более привлекательными для частных инвесторов и помогает менеджерам по фондам объяснить, почему они выбрали именно эти акции;
- привлечение и удержание персонала. В информационную эпоху квалифицированные кадры - один из наиболее значимых активов компании. Исследования показывают, что только 20% компаний считают, что они имеют достаточное количество талантливых руководителей для реализации возможностей их бизнеса. Сильный корпоративный бренд отчасти решает эту проблему, так как люди предпочитают работать в известной и уважаемой компании;
- развитие внутрикорпоративной культуры, основанной на понимании бренд-платформы;
- потенциал в выстраивании и развитии эффективной PR- и GR-коммуникаций;
- устойчивость в кризисных ситуациях и большей возможностью быстрого восстановления рыночных позиций. (Захарова, 2007) (Митчелл, 2003)

Таким образом, исследование вопросов связанных с корпоративным бренд-менеджментом представляется важным. Рассмотрим существующие точки зрения по этой теме, представленные в научной литературе (не столь многочисленной по этому вопросу).

Ролл Мартин определяет корпоративный бренд как лицо бизнес-стратегии компании. Корпоративный бренд объединяет под собой все действия компании и представляет ценности, имидж, видение будущего, текущее положение компании. (Roll, 2004)

Некоторые исследователи рассматривают корпоративный бренд только с точки зрения продвижения товаров и услуг компании среди потребителей, то есть используют корпоративный бренд исключительно в сфере маркетинга.

В целом, здесь выделяют азиатский (японский) и западный (англо-американский) подходы. В западном подходе доминирует теория «свободно стоящих брендов» (free standing brands). Компания, выпуская несколько товаров или товарных линий, позиционирует их абсолютно независимо и друг от друга, и от компании-производителя. При азиатском подходе используется понятие суббренды (бренд продукта или услуги – производная от бренда компании, который является гарантией качества продукции). Конечно, в настоящее время, происходит глобальное взаимодействие мировых коммуникаций, невозможно говорить о сохранении обеих этих моделей в первозданном виде. Они неизбежно оказывают друг на друга влияние, можно говорить о конвергенции этих подходов. (Пасютина, и др.)

Ведущий мировой эксперт в области построения эффективных брендов Дэвид Аакер говорит о House of brands and Branded House. Здесь наблюдается много сходств с вышеописанной концепцией. В этом случае рассуждают об архитектуре бренда. Дэвид Аакер в одной из своих последних работ говорит, что «архитектура брендов организует и структурирует портфель компании путем определения роли каждого бренда, системы отношений между брендами в рамках портфеля одной компании и между различными моделями «продукт-рынок»». Архитектура брендов фактически является портфельной стратегией, организованной и структурированной с точки зрения потребительского рынка и комплексного текущего и прогнозируемого восприятия потребителем портфеля компании в целом и каждого бренда в отдельности. (Стась, 2000) (см. приложение, табл. 3)

Таким образом, часто корпоративный бренд рассматривается с точки зрения маркетинга в «brand-customer model». Действительно, в разных исследованиях было подтверждено позитивное влияние бренда компании на

продвижение бренда продукта. Однако использование корпоративного бренда исключительно в сфере маркетинга не отвечает реалиям сегодняшнего дня. Работа на одну целевую аудиторию (потребителя) компании значительно сужает потенциальные возможности корпоративного бренда. Поэтому, все чаще исследователи рассматривают корпоративный бренд во взаимосвязи с различными целевыми аудиториями компании.

Корпоративный бренд поддерживает всю деятельность компании, а не только ту, которая связана со сбытом продукции. (Boggs, et al., 2006) Корпоративный бренд отличается от продуктового своей стратегической направленностью и соединением корпоративной стратегии, корпоративных коммуникаций и корпоративной культуры.

Филип Котлер утверждает, что корпоративный бренд служит своего рода зонтиком и воплощает в себе корпоративное видение, ценности, индивидуальность и имидж, а также многие другие параметры. Более широкий организационный контекст и богатая история способствуют формированию устойчивых и крепких отношений с основными целевыми аудиториями (сотрудниками, покупателями, финансовыми и инвестиционными сообществами и др.). (Котлер, и др., 2007 стр. 114)

Компании, которые успешно действуют в сегодняшней конкурентной среде, которые выделяются на фоне других, продают свои услуги по высоким ценам и осваивают новые виды деятельности, активно задействуют такой фактор, как эмоциональная привязанность к бренду со стороны всех членов сообщества бренда. (Арруда, 2007)

Джеймс Грегори придерживается необходимости уделять внимание всем целевым аудиториям компании и осознанно управлять их впечатлениями. Под корпоративным брендом автор понимает общее восприятие организации. Среди целевых аудиторий Грегори выделяет: партнеров, акционеров, сотрудников, потребителей, финансовое сообщество, потенциальных инвесторов, местные сообщества и медиа. Каждая из

аудиторий видит бренд сквозь призму коммуникаций, культуры и бизнес-процессов. (Грегори)

«Бренд – это образ компании, охватывающий корпоративные качества, ценности и обещания». (Lewis, 2003 p. 3)

В корпоративном бренде Паркер и Ла Пла выделяют следующие элементы: миссию, ценности и историю организации. Миссия описывает то, что делает компания, ориентирована на будущее при одновременной фокусировке на текущей деятельности. Миссия должна быть дальновидной, краткой, ясной и основываться на базовых, фундаментальных аспектах бизнеса. Ценности – это убеждения, которые компания ставит превыше всего. Ценности управляют сотрудниками и действиями компании. История компании – мощный инструмент по выработке понимания и доверия во всех аудиториях. История – это отражение миссии и ценностей бренда в повседневной деятельности компании. (Пла, и др., 2003)

Муравьева Н. понимает под корпоративным брендом – имидж и репутацию компании. Формирование сильного бренда – это путь от полной неосведомленности целевых аудиторий о компании через знакомство к предрасположенности рекомендовать эту компании другим. К целевым аудиториям Муравьева относит:

- Группы потребителей (различные сегменты, распределение по потребностям)
- Функциональные группы (сотрудники, профсоюзы, поставщики и дистрибьюторы, сервисные организации)
- Нормативные группы (органы власти, отраслевые ассоциации, акционеры, совет директоров)
- Диффузные группы (журналисты, местная общественность (Муравьева))

Захарова выделяет следующие составляющие корпоративного бренда: линейка и качество предоставляемых продуктов и услуг; логистика продаж; качество предоставляемого сервиса; поведение сотрудников; деловая

репутация; корпоративная культура; визуализация, и в т.ч. оформление офисов продаж и мерчандайзинг; маркетинговые коммуникации; характер и эффективность взаимодействия с государственными структурами и регуляторами; программы социального маркетинга. (Захарова, 2007)

Концепция интегрированного брендинга, представленная Паркером и Пла в 1999 году, также ставит во главу угла различные целевые аудитории и их взаимосвязи с корпоративным брендом. Компании следует определить ключевые целевые аудитории, от которых зависит успешность бизнеса, и на этой основе управлять корпоративным брендом. Стоит отметить, что интегрированный брендинг особо подчеркивает важность приспособления коммуникационной стратегии бренда к организационной структуре компании путем оценивания и изменения способа принятия решений, стратегии, корпоративной культуры и отношения с потребителями. (Parker, 1999)

Можно сделать следующие выводы:

- Корпоративный бренд понятие более глубокое, чем бренд продукта
- Корпоративный бренд ориентирован на множество стейкхолдеров, не только на потребителей
- Представлений традиционного маркетинга не достаточно, чтобы изучать бренд на корпоративном уровне.

Глава 1. 1. Соотношение корпоративного бренда и репутации

После признания направленности корпоративного бренда на разные целевые аудитории возникает путаница в понятиях. Ведется спор о соотношении корпоративного бренда и корпоративной репутации. В научных кругах на этот счет существуют диаметрально противоположные мнения. Рассмотрим разные точки зрения более подробно.

Безусловно, есть общие утверждения, с которыми согласны практически все представители научного и бизнес сообщества. Бренд и репутация – взаимосвязанные понятия. Они опираются на систему ценностей

субъекта (компания), способны привлекать клиентов, не статичны, стимулируются конкурентными процессами и являются факторами капитализации компании.

Далее представители одного лагеря утверждают, что на этом общее между брендом и репутацией заканчивается. Бренд – это торговая марка, наполненная ценностным, ассоциативным содержанием, обладающая эмоциональными преимуществами и стимулирующая покупателя дополнительно оплачивать эти преимущества. Репутация – это комплексное представление субъекта восприятия о субъекте носителе репутации на основе объективной информации, о том насколько ценности субъекта репутации соответствуют ценностям субъекта восприятия.

Таблица 4

Соотношение бренда и репутации

| Категория | бренд | Репутация |
|--------------------|------------------------------|--|
| Природа | продажа | Взаимодействие |
| Драйвер | конкуренция | Развитие |
| Носитель | Продукт/производитель | Субъект |
| Содержание | Бренд код | Многофакторный комплекс |
| Идентичность | Одинаковая для всех | Нет, разные группы воспринимают по-разному |
| Тип коммуникации | Односторонняя проактивная | Многосторонняя |
| Возникновение | управляемо | Стихийно |
| Технологии | реклама | PR |
| Логика | Дедуктивная | Индуктивная |
| Денежное выражение | Бренд-премия | Капитализация компании |

Представления о подобном соотношении бренда и репутации придерживаются представители коммуникационного агентства Р.И.М. Портер Новелли. И главное в этой точке зрения то, что бренд не может обладать репутацией.

Однако существует и другой подход. Например, Г. Даулинг в своей книге «Репутация фирмы: управление эффективностью» утверждает, что корпоративный бренд это следующая ступень развития после репутации компании. Корпоративная индивидуальность - визуальные и вербальные признаки, по которым люди могут идентифицировать организацию. Корпоративный имидж – общее представление, которое складывается у человека об организации. Корпоративная репутация – ценностные характеристики, вызываемые корпоративным имиджем, сложившимся у человека. Корпоративный супербренд - чувство доверия, надежности и сопричастности, которое возникает под воздействием репутации, сложившейся у человека. (Даулинг, 2003)

Горав Бахирвани считает, что корпоративный бренд должен развивать положительную репутацию. По мнению исследователя, цельный имидж корпоративного бренда в умах каждого стейкхолдера – основа для корпоративной репутации. (Bahirvani, 2005)

Ф. Котлер подтверждает, что «корпоративный бренд имеет сильные связи с родительской организацией, извлекая выгоду из позитивных ассоциаций с ней». (Котлер, и др., 2007 стр. 114)

По-моему мнению, корпоративный бренд и корпоративная репутация – это понятия очень близкие, и часто взаимозаменяемые. Когда понятие бренд используется в отношении компании, а не продукта или услуги, то оно во многом становится тождественно репутации. Представители целевых аудиторий не разделяют в восприятии, что есть корпоративный бренд, а что есть корпоративная репутация. И имя компании, то есть часть бренд кода, становится носителем репутации.

Можно привести одно из определений: корпоративный брендинг – это систематически планируемый и осуществляемый процесс создания и поддержания благоприятной репутации компании посредством сигналов идущих от корпоративного бренда и предназначенных стейкхолдерам.

(Bahirvani, 2005) Различия бренда и репутации, описанные в таблице, нивелируются на уровне компании.

Итак, корпоративный бренд – это результат взаимодействия компании с различными целевыми группами, это многофакторный комплекс представлений субъектов о компании, который скрывается под бренд кодом корпорации. Драйвером появления является и конкуренция, и развитие компании. Для управления корпоративным брендом используются технологии и рекламы, и PR, а значит и разные типы коммуникаций (односторонняя и многосторонняя). Таким образом, корпоративный бренд служит, с одной стороны, универсальным символом, выражающим многообразие характеристик компании, и в то же время имеет диверсифицированное значение для разных целевых аудиторий. Определив сущность корпоративного бренда, можно приступить к рассмотрению технологий управления корпоративным брендом.

Глава 1. 2. Технологии управления корпоративным брендом

Оценка стейкхолдерами бренда зависит от получаемой информации (brand communications) и от опыта взаимодействия (brand embodiments). Бренд-коммуникации – это информация от компании, потребителей и других заинтересованных групп. Бренд-воплощения – это опыт взаимодействия с товаром, сотрудниками, поставщиками и другими третьими лицами. Восприятие бренда стейкхолдерами зависит от внутренних и внешних коммуникаций и взаимодействий. (Berthon, et al., 2007)

Понятие о бренд-воплощениях дало жизнь методике управления брендом по точкам контакта, разработанной Скоттом Дэвисом и Майклом Данном, этот процесс представляет собой систему управления посредством всех способов, которыми бренд взаимодействует с покупателями, сотрудниками, партнерами, т.е. всеми стейкхолдерами компании. (Захарова, 2007) Однако этот подход к управлению корпоративным брендом не рассматривает бренд-коммуникации.

Некоторые исследователи выделяют три стадии в процессе управления корпоративным брендом:

1. Создание бренд-бука компании (имя, логотип, дескриптор, шрифт и т.д.), что представляет собой корпоративный бренд в буквальном смысле.
2. Управление брендом или процесс планирования, координации и контроля всей деятельности, связанной с созданием корпоративного бренда.
3. Вся корпоративная деятельность, связанная с бренд-менеджментом или управление лидерскими характеристиками компании. (Захарова, 2007)

Инструментарий управления товарным брендом используется и в управлении корпоративным брендом. (Roll, 2004) Однако управление корпоративным брендом имеет свои особенности.

Среди инструментов управления корпоративным брендом Грегори выделяет рекламу, связи с общественностью, связи с инвесторами, отношения компании с персоналом. (Грегори)

Корпоративные издания и сайты, Муравьева относит к наиболее авторитетным и важным каналам информации для многих целевых аудиторий. Значит, их в первую очередь необходимо использовать при строительстве и развитии корпоративного бренда, используя и другие медийные площадки для усиления эффекта. (Муравьева)

Нэр говорит о большей эффективности использования pr средств (отношения с инвесторами, отношения с персоналом, отношения с местным сообществом, событийный менеджмент) по сравнению с традиционной рекламой и другими платными инструментами. Ведь каждая компания может поместить платное объявление, но компания не может купить значимое и надежное информационное обеспечение. Управление корпоративным брендом должно выходить за рамки бренд архитектуры и рекламного блицкрига. (Nair, 2005)

Нэр выделяет несколько ключевых pr тем, которые необходимо использовать в управлении корпоративным брендом:

- Управление информацией. Большие объемы циркулирующей информации и ограниченное количество времени для ее обработки выводят на первое место при управлении брендом не количество, а качество и уместность информации. Высококачественные и хорошо размещенные рассказы о компании – это лучший способ управления корпоративным брендом.
- Управление выборочным запоминанием. Управление брендом – это управление восприятием. Здесь важно понимать процесс отбора и обработки и запоминание информации целевыми аудиториями. Истории в СМИ имеют, в этом смысле, более долгосрочный эффект, чем реклама.
- Создание бренда первого лица компании (Chief Executive Officer). Первое лицо компании должен выполнять функцию передачи внутренней информации внешним пользователям: финансовым органам, акционерам, партнерам, клиентам, так тогда эта информация внушает больше доверия. Новости компании из «первых рук» кажутся надежными для целевых аудиторий, особенно для инвестиционного сообщества.
- Накопление социального капитала. Корпоративная социальная ответственность и отношения с местным сообществом играют важную роль при построении корпоративного бренда.
- Ценность страны. При выходе на международные рынки необходимо использовать преимущества-стереотипы о своей стране.
- Управление рейтингами и исследованиями. Освещение в СМИ ведет к улучшению позиций компании в различных международных рейтингах и исследованиях. (Nair, 2005)

В итоге, Нэр предлагает модель управления корпоративным брендом.

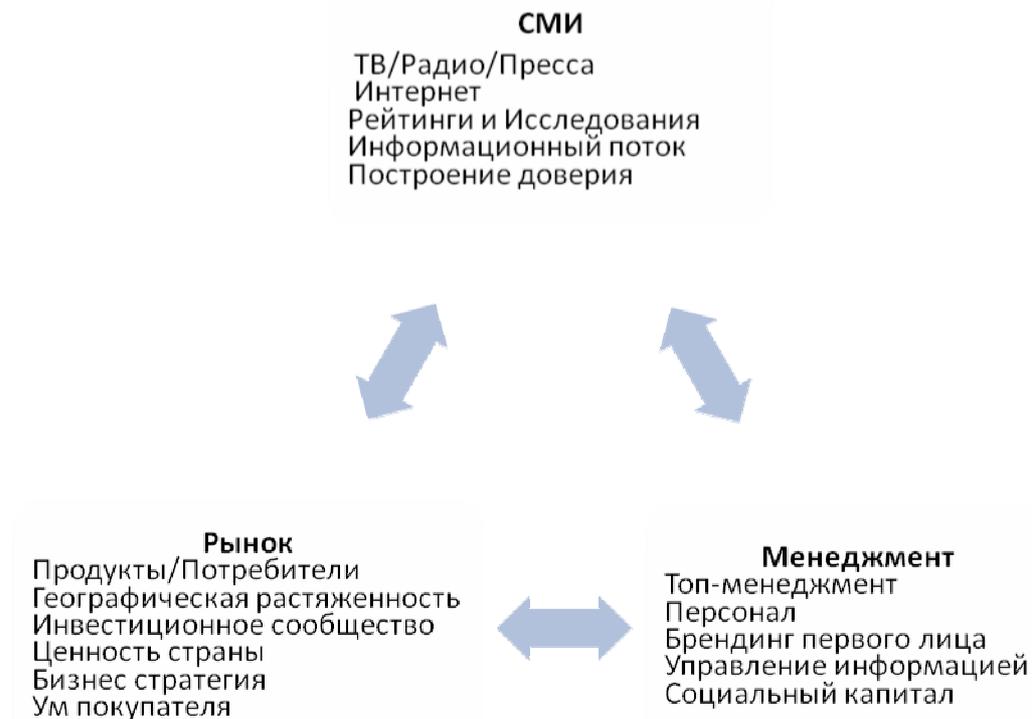


Рис. 1 СМИ-Рынок-Менеджмент Бренд Матрица (Nair, 2005)

Свой подход к управлению корпоративным брендом предлагает Рэй. От концепции интегрированного брендинга он пришел к интегрированным брендинговым коммуникациям, которые представляют собой «целостную коммуникационную стратегию, которая интегрирует все коммуникационные действия – такие как связи с общественностью, реклама, отношения с инвесторами, внутренние коммуникации – чтобы управлять самым ценным активом компании – ее брендом». (Ray, 2004 p. 1)

Значит, управление корпоративным брендом - это, в том числе, и управление корпоративной коммуникацией. Как правило, корпоративная коммуникация не преследует прямых коммерческих целей. Основной целью корпоративной коммуникации может быть продвижение имиджа компании, рассчитанное на узкую аудиторию, члены которой не являются непосредственными клиентами данной компании, научное сообщество, региональные объединения, ассоциации потребителей, финансовые круги и пр. Однако корпоративная коммуникация может служить заменой коммуникации товара в таких случаях, когда, к примеру, предложение

компания мало чем отличается от конкурентов (в сфере банковских услуг) или когда деятельность компании состоит в предоставлении нематериальных услуг, которые не могут быть точно описаны и занесены в каталог (например, в сфере консалтинговых услуг). (Ландреви, и др., 2007 стр. 514)

Итак, управление корпоративным брендом можно изобразить, во-первых, как определение миссии, ценностей и создание истории компании. Во-вторых, как выделение ключевых целевых аудиторий, формирование общей идеи, подчеркивающей уникальность компании и отвечающей нуждам ключевых целевых аудиторий и определение набора коммуникационных средств, который необходим для донесения общей идеи до ключевых целевых аудиторий. В-третьих, управление корпоративным брендом – это управление по точкам контакта на основе определенных ценностей и выполнение миссии. В-четвертых, управление корпоративным брендом – это управление корпоративной визуальной идентичностью.

Таблица 5

Уровни корпоративной визуальной идентичности (Bosch, и др., 2004)

| Стратегический уровень | Операционный уровень | Уровень дизайна |
|--|---|--|
| Корпоративная идентичность, Корпоративный брендинг Международные аспекты | Системы корпоративной визуальной идентичности, Процесс дизайна, Поддержание | Корпоративные имена, Корпоративные логотипы Корпоративные слоганы Цвет/типография |

При управлении корпоративной визуальной идентичностью, компания должна ответить на несколько вопросов. Как должна быть построена корпоративная стратегия бренда: будет ли она единой для всех бизнес-единиц компании или каждый филиал будет иметь свой корпоративный бренд, использовать ли транснациональной компании стандартизованный корпоративный бренд везде или видоизменять его, учитывая местные особенности. Здесь, конечно, не затрагиваются вопросы функциональности и эффективности каждого отдельно взятого элемента корпоративной визуальной идентичности (цвет, графика и прочее). (Bosch, et al., 2004)

Крайне важно оптимально управлять информационным потоком, знать, что, кому, когда и как сказать о корпоративной миссии, стратегии, целях

деятельности, конкурентоспособности, инновациях, особенностях бизнеса, персонале и при этом обращать внимание на реакцию целевой аудитории. (Кисмерешкин, и др., 2006)

Огромное значение имеет то, что компания говорит о своем корпоративном бренде. Ведь часто сообщения, которые компания посылает о себе, забываются на следующий день, или ключевые аудитории не знают, как их интерпретировать. Создание сообщения, которое сможет оказать влияние на действия представителей ключевых аудиторий, – искусство.

По мнению Чипа Хиса, профессора Стенфордского Университета, сообщение должно быть простым, конкретным, удивляющим. Во-первых, нужно идентифицировать центральный элемент стратегии, определяющей ценность бренда. Иначе, процесс принятия решений будет парализован, если будет учитываться множество ценностей и целей, и при взаимодействии с ключевыми аудиториями могут возникнуть проблемы. Во-вторых, сообщение должно быть конкретным, объясняющим, что нужно сделать. В-третьих, оно должно удивить, иначе сообщение быстро забудется. Конечно, нельзя забывать об эмоциях и историях, рассказах, которые раскрывают суть корпоративного бренда. (Heath, 2007)

Действительно, оригинальным свойством корпоративного бренда является наличие легенд и символов. Легенды - это завораживающие истории о его создании и развитии, а символы, например, это яркие люди, имеющие отношение к его прошлому и настоящему. Легенды формируют неповторимую эмоциональную ауру.

После создания сообщения, важно правильно выбрать средства передачи этого сообщения. Следовательно, для каждой целевой аудитории необходимо обозначит набор инструментов, который используется при управлении корпоративным брендом.

Потребители. Всех потребителей можно разделить на две большие категории: *customers* и *business*, - то есть индивидуальный, массовый потребитель и юридические лица, другие предприятия. Чаще для массового

потребителя создаются товарные бренды, но иногда используется корпоративный бренд. Стоит отметить, что рассмотрение вопросов использования корпоративного бренда для установления отношений с потребителями не является приоритетным в данном исследовании. Но все же следует остановиться на различиях, которые существуют на рынках b2c и b2b.

Для продвижения корпоративного бренда на рынке b2c используются массовые каналы коммуникации (телевидение, радио, пресса, наружная реклама). Коммуникация чаще носит проактивный, односторонний характер. Спонсорство, благотворительность могут быть важным элементом стратегии корпоративного бренда. Распространены VTL-акции и другие мероприятия стимулирования сбыта (демонстрации, распространении образцов, предоставление скидок, розыгрыши призов, купоны и т. д.)

Считается, что для b2b-сферы наиболее типична корпоративная стратегия бренда. Тот факт, что определенным рыночным предложением стоит конкретная компания, имеет гораздо большее значение при принятии решения о промышленной покупке, чем в ситуации потребительского рынка. (Котлер, и др., 2007) Управление корпоративным брендом на рынке b2b разительно отличается от одного на рынке b2c. Не секрет, что процесс выбора нового поставщика и заключения торговой сделки в сфере b2b может быть очень долгим и деликатным, постоянный поставщик будет иметь преимущество перед потенциальными поставщиками. Также критерии, в соответствии с которыми в сфере b2b решается вопрос о закупке, всегда более многочисленны и более сложны, нежели в секторе b2c. Причем цена – это всего лишь один из параметров принятия решения. Усилия продавца, таким образом, должны концентрироваться на понимании и выявлении специфических потребностей своих потенциальных покупателей, следовательно, не избежать личных встреч и долгих переговоров. В идеале, необходим персональный подход к каждому покупателю, маркетинг one to

one для правильного позиционирования бренда. (Ландреви, и др., 2007 стр. 383-386)

Ценить и поддерживать уже сложившиеся деловые отношения – также важная задача, которую необходимо решать в процессе управления брендом. Проявление корпоративного гостеприимства – одно из возможных решений. Однако, в целом, все-таки личные связи имеют большее значение, чем сам бренд.

Коммуникация b2b намного более персонализирована, а значит, и более межличностная, чем коммуникация b2c. Конечно, реклама тоже может использоваться (например, на смешанных рынках или на рынках b2b с большим количеством покупателей), но она носит другой характер: в ней информации больше, чем обольщения, важна объективная информация, содержащая факты. (Ландреви, и др., 2007 стр. 250).

Партнеры. Партнеры – это компании, с которыми приходится взаимодействовать в процессе осуществления деятельности организации (поставщики, подрядчики, дистрибьюторы). Успех компании во многом зависит от положительного взаимодействия со своими контрагентами. Поэтому важно управлять корпоративным брендом в глазах своих партнеров посредством материальных и нематериальных напоминаний о взаимовыгодных отношениях.

Конкуренты. Конкуренты, прямые или косвенные, - это компании, работающие на том же рынке или сегменте рынка и соперничающие с определенной компанией за долю этого рынка или сегмента. Конкуренция может быть как цивилизованной, так и недобросовестной. Задача компании состоит в определении приемлемых методов конкуренции и позиции, которой компания будет придерживаться. Конкуренты должны знать, какие санкции последуют в случае нарушения правил fair play. Средством коммуникации здесь будут и личные встречи, и информация в СМИ.

В определении общих правил игры помогут отраслевые союзы и ассоциации.

Государственные органы. Взаимоотношения с органами государственной власти включают: фискальные отношения (перечисление налоговых, таможенных платежей и сборов), дотационные отношения (целевые бюджетные поступления), возмещение государством налогов, контрольно-разрешительные мероприятия, налоговый, таможенный, антимонопольный контроль, контроль за рынком ценных бумаг, надзор за страховой деятельностью, контроль за использованием природными ресурсами, контроль за состоянием окружающей среды, выдачу государственных разрешений, лицензий на определенные виды деятельности, государственную регистрацию имущества и сделок, вынесение судебных (арбитражных) решений. (Корпоративное управление и интеграционные процессы в российской экономике, 2007)

Управление корпоративным брендом во властных структурах может быть решающим для бизнеса в России. Установление тесных, доверительных отношений между структурами бизнеса и представителями разных ветвей и уровней власти крайне важно для определенных корпораций. Важность GR в современной России состоит, прежде всего, в том, что бизнес крупнейших компаний все еще во многом зависит от государственной власти – как федеральной, так и местной.

Компания, имеющая налаженные отношения с органами государственной власти, получает доступ к стратегически важной информации, в конфликтных ситуациях поддержку государства (не наносится ущерб бренду), оказывает на процесс принятия решений и создает режим благоприятствования своим проектам.

Для управления корпоративным брендом используется точечная, направленная коммуникация (личные встречи, переговоры, совещания, деловые поездки). Хотя общий благоприятный информационный фон также имеет значение, поэтому, например, весь спектр деятельности по корпоративной социальной ответственности просто необходим.

Финансовое сообщество. К представителям финансового сообщества можно отнести финансовых аналитиков крупных банков и инвестиционных компаний, пенсионные фонды, страховые компании, инвесторов, акционеров и прочее.

Роль корпоративного бренда значима в коммуникациях с инвесторами и акционерами. Изменения рыночной конъюнктуры во многом подвержено действиям субъективных факторов, и в этих условиях корпоративный бренд может быть серьезным коммуникационным инструментом, реально влияющим на капитализацию компании. Во времена становления бизнес-групп технологии коммуникаций с инвесторами сводилось к презентациям годовых отчетов и личным встречам с наиболее крупными акционерами. С внедрением комплексной системы управления коммуникацией корпоративного бренда во взаимоотношения с инвесторами осуществляет IR отдел ключевые направления в коммуникации бренда в рамках IR заключаются в:

- поддержании корпоративного сайта
- информационном сопровождении финансовых и корпоративных событий компании
- участии в подготовке аналитических материалов о компании
- позиционировании бренда в рамках взаимодействия с рейтинговыми агентствами
- позиционировании бренда в рамках взаимодействия с ведущими аналитиками при подготовке отчетов и комментариев
- подготовке и проведении годовых собраний акционеров
- обеспечении инвесторов ежеквартальными и годовыми отчетами
- организация roadshow;
- поддержание информации и презентация финансовых результатов, работа с финансовыми СМИ. (Бозрова, 2006)

Эффективное корпоративное управление также является важным элементом в корпоративном бренде для инвесторов. «Корпоративное

управление – это набор механизмов, используемых для поддержания адекватного баланса между правами акционеров и потребностями совета директоров и менеджмента в процессе управления компанией». (Газин) Вкладывая средства в компании с эффективным корпоративным управлением, инвесторы соглашаются получать меньший возврат на капитал, чем от компаний с негативным имиджем корпоративного управления. Эффективно управляемые компании имеют возможность привлекать капитал быстрее и легче, чем более рискованные, с точки зрения потенциального инвестора, компании. (Газин) Эффективное корпоративное управление повышает прозрачность компании, более доступной становится информация о финансовых результатах ее деятельности и управленческих процессах. К информации, раскрытие которой регламентируется принципами корпоративного управления, относятся годовые отчеты, бухгалтерские балансы, заключения ревизионной комиссии, заключения аудиторов, сведения о Совете директоров, о кандидатах в Совет директоров, о составе аудиторской комиссии, а также другие материалы, предусмотренные законодательством и нормативно-правовыми актами. Открытость и прозрачность информации служит показателем уверенности компании в своих действиях и дает возможность аргументированной работы со специализированными средствами массовой информации и развития корпоративного бренда. (Букша, 2007) Российским компаниям следует быстрее адаптироваться к международным стандартам корпоративного управления.

СМИ. Работа со СМИ необходима, чтобы донести позитивную информацию о компании, о ее корпоративном бренде до общественности и других целевых аудиторий. С этой точки зрения СМИ – инструментальная аудитория. Зная целевые аудитории, которым необходимо донести информацию о деятельности компании, можно выбрать издания, с помощью которых можно достичь поставленных целей. Это могут быть общественно-политические, деловые, отраслевые журналы и газеты. Далее стоит задача

налаживания отношений с журналистами нужных изданий. От действий компании зависит то, как журналист будут воспринимать корпоративный бренд компании, а значит, и то, как они будут освещать компанию в прессе. Поэтому не стоит забывать о мероприятиях на формирование лояльности журналистов. К ним относятся: пресс-завтраки (ланчи), посещение редакций, дни открытых дверей, балы прессы, поздравления с Новым годом (профессиональным праздником и т.п.), семинары для журналистов, конкурсы, соревнования и игры для журналистов.

Задача компании снабжать журналистов интересной для читателей информацией о своей деятельности. Это можно делать посредством пресс-релизов, пресс-конференций, презентаций, брифингов, интервью руководителей предприятия для СМИ, публикаций статей некоммерческого характера в прессе, специализированных отраслевых изданиях, в каталогах и справочниках, издания ежегодных отчетов компании (о ее коммерческой и иной деятельности).

Местное сообщество/общественные организации. Здесь важно участие компании в жизни общества: спонсорство, благотворительность, социальные и экологические программы, поддержка инициатив и проектов. Немаловажна работа с общественными движениями и организациями (стоит выбрать те общественными движениями отвечают ценностям корпоративного бренда и участвовать в их проектах). Ведь потом общественные движения могут стать инструментом давления, например, на органы государственной власти. Позитивные отношения с общественностью – превентивная мера, так легче предотвратить и разрешить кризисные ситуации.

Не стоит забывать и о международных стандартах, о социальных и экологических отчетах.

Персонал компании и потенциальные сотрудники. Борьба за талантливых специалистов идет во многих отраслях, и, похоже накал ее со временем будет усиливаться, учитывая текущие демографические тенденции. Компании, чтобы выделиться на фоне других работодателей, используют

технологии брендинга для привлечения персонала. Если компания хочет привлечь талантливых специалистов своим брендом, то ей нужно относиться к потенциальным сотрудникам как к потребителям. С помощью современных инструментов маркетинга компании необходимо выявить основных конкурентов, понять, какие особенности наиболее значимы для разных групп кандидатов и как достучаться до этих людей. Привлечение персонала чаще всего строится на информировании о практических преимуществах работы в компании: стабильность, возможность для творческой реализации и профессионального роста, величина зарплаты. Но не менее важны для новых сотрудников и неосознанные, эмоциональные характеристики компании: «здесь интересно работать», «у нас хорошая, интеллигентная обстановка», «у нас дружный коллектив». Если компания поймет, что в глазах потенциальных сотрудников лучше всего выделяет ее на фоне конкурентов, то она сумеет привлекать нужных ей людей с гораздо меньшими затратами. (Hieronimus, et al., 2005)

Инструменты по работе с потенциальными сотрудниками можно классифицировать следующим образом.

Таблица 6

Инструменты работы с потенциальными сотрудниками (Hieronimus, и др., 2005)

| | | аудитория | |
|---------------------------------------|--|---|---|
| | | Индивидуальная | Массовая |
| Характер/Интенсивность взаимодействия | Обезличенное | Онлайн-игры, спонсорские программы для талантливых студентов | Прямой маркетинг, компании в прессе, реклама на радио |
| | Личное (ориентирующееся на информацию) | Студенческие презентации, ярмарки вакансий, регулярные визиты, приемы | Рассылка |
| | Личное (ориентирующееся на опыт) | Практика, совместные с университетом проекты | Наставнические программы |

Компания, конечно, хочется охватить как можно больше молодых специалистов и как можно плотнее взаимодействовать с ними, но, как правило, тут им приходится идти на компромисс. Важно, выбирая дорогостоящие программы, адресовывать их самым перспективным кандидатам. (Hieronimus, et al., 2005)

Важным показателем, сигналом для потенциальных сотрудников является занимаемое компанией место в различных рейтингах работодателей. В России, например, стоит обратить внимание на премию портала headhunter.

В целом, важно помнить, что бренд компании на рынке труда должен органично вписываться в общую стратегию корпоративного бренда.

Привлечь лучших специалистов – это полдела, сложнее их удержать. В этом процессе корпоративный бренд будет играть важную роль, если обещания выполняются - взаимодействие с персоналом компании значительно облегчается.

Для передачи сущности корпоративного бренда сотрудникам компании используются внутренние коммуникации: корпоративная газета, новостные письма, корпоративный сайт, Intranet, корпоративные праздники.

Система бонусов и привилегий как способ формирования положительного отношения к корпоративному бренду имеет большое значение. Примеры таких бонусов и привилегий: скидки на посещение фитнес-клуба, компенсация расходов на отдых для сотрудников с большим стажем работы. Не стоит забывать и о системе поощрений. Открытое признание достижений сотрудников повышает привлекательность работы в компании в глазах действующего персонала. Система поощрений должна быть напрямую связана с реализацией ценностей, приоритетных для компании.

Сильный корпоративный бренд формирует благоприятный психологический климат в коллективе и приносит сотрудникам компании моральное удовлетворение. В этом плане, важны социально направленные действия компании.

Персонал является важной инструментальной аудиторией для транслирования ценностей корпоративного бренда ключевым аудиториям, например, потребителям. Огромную роль в подтверждении корпоративного бренда играют сами сотрудники фирмы. (Cravens, et al., 2006) Здесь важно, чтобы ценности, изложенные в корпоративной философии, отразились в поведении сотрудников. Для достижения этой цели необходимо заниматься вопросами корпоративной культуры и системой контроля (сотрудники больше занимаются не той работой, которую от них ждут, а той, которая контролируется) (Даулинг, 2003)

Это особенно важно для компаний сферы услуг (банки, розничные сети, авиакомпании, операторы связи). Удержать клиентов – одна из главных задач этих компаний. Ведь по данным исследований, это обходится гораздо дешевле, чем привлечение новых потребителей. Успех такой стратегии в первую очередь зависит от умения взаимодействовать с потребителями, выстраивать с ними долговременные прочные отношения и благодаря этому наращивать объемы продаж и прибыли. Компании вкладывают огромные средства в уже привычные программы повышения лояльности, в системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) и в улучшение качества обслуживания, но чаще всего их начинания не дают желаемых плодов. В любой отрасли, связанной с обслуживанием (или выпускающей товары, продажа которых предполагает сервис), обязательно бывают моменты, когда долгосрочные отношения между компанией и ее клиентами могут вдруг серьезно измениться — в лучшую или худшую сторону. Компании, славящиеся безупречным обслуживанием, хорошо знают, что внутренняя связь возникает в особые, эмоционально «заряженные» моменты и что доверие потребителей завоевывается грамотным поведением персонала в неприятных для клиента обстоятельствах. Возможность сотрудника найти правильный выход из неординарной ситуации, зависит от его умения учитывать эмоциональное состояние потребителей и ставить интересы клиента выше собственных и корпоративных. Дэниел Гоулман назвал это

«эмоциональным интеллектом». Чтобы создать рабочую среду, способствующая безукоризненному обслуживанию клиентов и правильному поведению персонала в моменты, ключевые для налаживания тесных отношений с потребителями, компании необходимо:

- сформулировать понятные рядовым сотрудникам цели, апеллируя к их мыслям, чувствам, ценностям, убеждениям и эмоциональным потребностям;
- развивать потенциал своих сотрудников, формировать их мировоззрение, помогая им обрести правильный эмоциональный настрой;
- всячески поощрять «перевоспитание» рядовых сотрудников, в том числе внедряя соответствующие системы вознаграждения; поддерживать тех руководителей, которые на собственном примере учат подчиненных и коллег правильному поведению и эмоционально окрашенному взаимодействию с клиентами. (Божан, и др.)

Сотрудники безупречно обслуживают клиентов и правильно ведут себя в неординарных ситуациях, лишь, если хорошо понимают, что они должны делать и почему («что» апеллирует к их интеллекту, «почему» — к чувствам).

Таким образом, важно напоминать об общих целях и принципах компании и отказаться от излишне подробных правил. Сотрудник не сможет действовать правильно с точки зрения эмоционального интеллекта, если каждый его шаг жестко регламентируется инструкцией. Чем яснее сотрудники понимают смысл своей работы, чем лучше им удастся управлять собственными эмоциями, тем больше шансов, что они будут правильно вести себя в моменты, судьбоносные для будущих отношений с клиентами. И тут очень многое зависит от корпоративной культуры в целом. Кроме всего прочего, компаниям необходимо награждать сотрудников за правильное поведение и за готовность изменяться. Действия компании, развивающие в сотрудниках «эмоциональный интеллект», одновременно благотворно

вливают на корпоративный бренд. Ведь сотрудники в решающие моменты подтверждают ценности корпоративного бренда потребителям. (Божан, и др.)

Таблица 7

Соотношение целевых аудиторий и коммуникационных инструментов

| | |
|--|--|
| Целевые аудитории | Виды коммуникаций, рекомендуемые к использованию в общении с этой аудиторией |
| Органы государственной власти | Личные встречи, Корпоративная социальная ответственность (социальный отчет, программы социальных инвестиций, программы спонсорства и традиционной благотворительности) |
| Партнеры | Корпоративный сайт, корпоративное гостеприимство, конференции, деловые встречи, поздравления с праздниками |
| Конкуренты | PR, выставки |
| Финансовое сообщество | Поездки инвесторов в регионы, отчеты аналитиков, экспертные заключения, годовой отчет, финансовые отчеты, справочники аналитиков, участие в конференциях, годовой отчет, корпоративный сайт |
| Потребители | Реклама, бонусные программы, промо сайты посвященные продуктам. |
| СМИ | Пресс-конференции, пресс-релизы, интервью, брифинги, мероприятия на лояльность журналистов, информационно-аналитические материалы, корпоративный сайт |
| Местное сообщество Сообщество, общественные организации | Корпоративная социальная ответственность (программы социальных инвестиций, программы спонсорства и традиционной благотворительности, социальный отчет, экологический отчет и др), корпоративный сайт |
| Персонал | Внутренние коммуникации, Intranet, социальный кодекс, социальный отчет, спорт, документы по страховой защите и пенсионном обеспечении |

Глава 1.2.1 Корпоративная социальная ответственность как инструмент управления корпоративным брендом

В последнее время все больше исследователей сходятся во мнении, что корпоративная социальная ответственность должна быть неотъемлемой частью бренда, обещания, которое компания дает себе и своим заинтересованным группам. Ведь практически все аудитории, так или иначе, обращают внимание на то, как компания ведет в отношениях социального партнерства.

Милтон Фридман, интерпретируя концепт Адама Смита о невидимой руке рынка, утверждает, что корпорация не должна вмешиваться в дела

общества. Социальное благо увеличится автоматически, если компании получают прибыль. В журнале Economist была опубликована статья, в которой оспаривается это мнение. Компания должна пройти два теста на увеличение долгосрочной прибыли компании и на увеличение общественного блага. (Yankelovich, 2007)

В XXI веке «капитализм глубоко социализируется». Деятельность компаний по корпоративной социальной ответственности включила в себя несколько тесно взаимосвязанных направлений:

- корпоративное развитие
- экологическая политика
- управление развитием персонала
- здоровье и безопасность труда
- взаимодействие с государственными структурами и общественными организациями для совместного решения социальных проблем
- социальные аспекты взаимодействия с поставщиками и покупателями продуктов и услуг
- PR-обеспечение данных направлений. (Кисмерешкин, и др., 2006)

Корпоративный бренд является главной детерминантой отношений взаимной ответственности. Социальная ответственность каждого бренда уникальна не только в условиях отдельного сегмента рынка, где он функционирует, но и в сфере обладания действенным влиянием. Она уникальна в отношении данных брендом обещаний и системы доверия, установленной между брендом и всеми, кого он соединяет. Бренд не дает никаких обещаний в прямом смысле этого слова, но бренд, безусловно, подразумевает их, соединяя воедино опыт взаимодействия разных организаций.

Если обещание бренда заключается в доставке товаров по лучшей цене, то в стоимость товара можно включить выделяемый при транспортировке CO₂ или затраты на здравоохранение, необходимые чтобы элиминировать

вред нанесенный выхлопами. (Heller) Компании должны серьезней относиться к корпоративной социальной ответственности и интегрировать эту концепцию в бизнес и сделать ее частью управления брендом. (Lewis, 2003)

По социологическим опросам большинство людей придерживаются мнения, что большие корпорации должны нести моральную ответственность за социальные и экологические последствия своих действий. Также большинство уверено, что компании не заботятся об этом. Значит, компания, во-первых, должна стать «корпоративным гражданином». Во-вторых, уделять в своих коммуникациях больше места социально значимым действиям, осуществляемым компанией. Для каждой из заинтересованных групп, будь то медиа, законодатели, инвесторы или потребители, социальная ответственность компании будет играть важную роль при принятии решений. (Lewis, 2003)

Эту ситуацию можно проиллюстрировать теорией общественного блага. Компания, максимизируя прибыль, производит в точке равенства предельных выгод и частных предельных издержек. В то же время для данного товара возможно наличие отрицательных экстерналий (отрицательных внешних эффектов). Поэтому предельные издержки для общества выше, чем для компании (на величину негативных внешних издержек). Поэтому товар в данном случае перепроизводится. Методом решения данной проблемы является введение налога – это позволяет снизить производство и компенсировать потери общества. С другой стороны данный налог может быть введен самой компанией. Это случается, если бизнес социально ответственен и закладывает в издержки производства не только собственные затраты, но и вред причиняемый обществу.

Конечно, действия, демонстрирующие социальную ответственность, могут быть неправильно истолкованы, если они исходят от табачных компаний и компаний, производящих оружие. Чтобы отдача от затрат на социальную ответственность существовала, важно помнить о некоторых

моментах. Связь между репутацией и затратами на социальную ответственность зависит от восприятия компании стейкхолдерами. В большинстве своем, ожидания по поводу социальной ответственности зависят от основного направления бизнеса компании. Если действия по социальной ответственности не связаны с основной деятельностью компании, то они будут рассматриваться как излишние и даже нанесут вред корпоративному бренду. (Brammer, et al., 2004)

Между компаниями и обществом существует договор (см. рис. 2). Он касается не только непосредственно заинтересованных сторон (потребителей, трудящихся, регулирующих органов и акционеров), но также многих других групп: научных кругов, некоммерческих организаций, СМИ, сообществ, на территории которых работает компания. Теперь компании не достаточно просто соблюдать закон (формальный договор). Самоограничение поведения на рынке, соблюдение кодекса корпоративной этики, решение ключевых проблем общества – это части полуформального договора общества и бизнеса. (Бонини, et al.)

Последнее время проблема социальной ответственности бизнеса приобретает все большую значимость, и общество все более жестко формулирует свои претензии, в том числе в отношении источников долгосрочной стоимости компаний (например, их бренда, кадрового потенциала и социальных связей). Компаниям необходимо выработать стратегию поведения в отношении общественно–политических проблем по трем причинам. Во-первых, эти тенденции могут кардинальным образом изменить правила игры в отрасли. Во–вторых, невнимание корпораций к социальным вопросам может дорого им обойтись — подорвать не только их финансовое положение, но и репутацию, ослабить корпоративный бренд. И в–третьих, изменяющаяся общественная или политическая ситуация может оказаться на руку корпорациям: появляются возможности для создания новых продуктов или выстраивания новой рыночной стратегии. Заблаговременно выявляя темы, особенно важные для неправительственных

организаций и групп интересов, компании могут включиться в их обсуждение и задать направление дискуссии или, по крайней мере, подготовиться к предстоящим трудностям. А позволяя делу дойти до открытого конфликта, компании наносят ущерб своему бренду и подрывают моральный дух сотрудников. Худой мир лучше доброй ссоры: стратегически гораздо выгоднее пойти на уступки, чем ввязываться в полномасштабную войну. Поэтому задача корпоративных «систем слежения» — заранее выявлять настроения заинтересованных групп. Оценить их влияние, понять цели и боевой потенциал — это первый жизненно важный шаг, который надо сделать, прежде чем искать партнеров для реализации своей общественно–политической стратегии.

Данная концепция также может быть наглядно продемонстрирована экономической моделью – теорией игр. Предположим, что существует 2 игрока: общество и компания. Более того, каждый игрок может выбрать 2 стратегии: быть настроенным на сотрудничество или вести себя агрессивно. В нижеприведенной таблице помещены выигрыши каждой стороны от стратегии поведения двух акторов.

Таблица 7

Стратегии поведения акторов

| | Компания | | |
|----------|----------------|----------------|----------|
| | | сотрудничество | агрессия |
| Общество | сотрудничество | 10, 10 | 2, 8 |
| | агрессия | 8, 2 | 2, 2 |

Как мы видим из таблицы, равновесием по Нэшу является стратегия (сотрудничество, сотрудничество) – это такое равновесие, которое нецелесообразно покидать каждому актору поодиночке. Следовательно, в случае конфликтных ситуаций, компания заинтересована в том, чтобы максимально скоординировать свои действия с общественно-политическими организациями.

Для решения возникающих общественно–политических проблем компаниям нужно предусмотреть широкий спектр небольших инвестиций. Он будет сужаться по мере включения этих проблем в формальный договор между бизнесом и обществом. Учитывая непредсказуемость общественно–политических тенденций, стратегия разнообразия инициатив будет самой выигрышной. Руководители компаний также должны активно участвовать в общественно-политических дебатах, способных изменить структуру отраслей и долгосрочные правила игры. Бизнес по сути своей вынужден постоянно заключать с обществом сложные, все время новые компромиссы. В электроэнергетике три цели — низкие цены, надежность поставок и экологичность — всегда будут противоречить друг другу. Неизбежны конфликты и в фармацевтической отрасли: здесь сталкиваются соображения доступности лекарств, их безопасности и необходимости инноваций. Бизнес–лидеры должны объяснять обществу, что примирить столь разные цели очень трудно. От лидеров отрасли во многом зависит, смогут ли заинтересованные стороны аргументировано и со знанием дела обсуждать общественно–политические вопросы и искать компромиссные решения. Если не наладить такой диалог, общественный договор будет непредсказуемым, интересы инвесторов пострадают, а общество не получит тех благ, которые сулят эти решения. (Бонини, et al.)

Общественно-политические тенденции будут все больше воздействовать на стратегию корпораций, которые просто не могут не замечать настроений общества и влияния групп интересов, предъявляющих свои претензии бизнесу. С точки зрения групп интересов, деятельность компаний и так уже приводит ко многим изменениям в обществе, а потому они должны занимать гораздо более ответственную общественную позицию. Эти тенденции должны, несомненно, отражаться в корпоративном бренде. (Бонини, et al.)

Глава 1.2.2 Интернет как инструмент управления корпоративным брендом

Следует подробнее остановиться на возможностях, которые предоставляет интернет для корпоративного брендинга в век информационных технологий. Компания, с точки зрения брендинга, - тоже товар, но товар особый. Специфика заключается в том, что бренд компании должен быть направлен не только на покупателя, но и на персонал фирмы, а также на партнеров и социальные структуры. Интернет – это площадка, где идет взаимодействие со всеми заинтересованными группами. Существует большое количество инструментов, предназначенных для продвижения компании в Сети.

Корпоративный портал - основной инструмент корпоративного брендинга. Информационные аспекты, которые должны быть отражены на сайте: миссия компании, ее принципы, видение будущего, политика в отношении ведения бизнеса, персонала, партнеров и социальных институтов. Специфические характеристики деятельности должны быть сгруппированы в разделы. Порядок упоминания партнеров должен соответствовать иерархии в кобрендинговой группе. Необходимым условием успеха корпоративного сайта является следование единому, качественно реализованному, стилевому решению, в котором выполнено интернет-представительство. Образы, размещенные на сайте, должны вызывать у посетителя определенные ассоциации и эмоции. На общее впечатление от корпоративного бренда влияют также: цветовое решение и геометрия дизайна, выбранный размер и стиль шрифтов, манера подачи информации, фотографии первых лиц компании, истории успеха, список партнеров, уникальность и описания предоставляемых услуг, доменное имя.

Корпоративный сайт способен транслировать информацию в неограниченном количестве для всех потенциальных аудиторий, включая потребителей, сотрудников, в том числе и потенциальных, инвесторов и т. д. Кроме того, Интернет позволяет следить за аудиторией, посещающей сайт, выстраивая на основе этого двустороннюю коммуникацию.

Отраслевой портал может использоваться в качестве отдельного информационного проекта, выпускаемого под эгидой компании. Зачастую его функцию выполняет центральная часть основного сайта, однако создание отдельного ресурса придает корпорации облик лидера, стоящего над отраслью. Информационная политика проекта должна подчеркивать некоторые, не самые уникальные параметры бренда. Портал должен обеспечивать определенный уровень отстраненности от компании. На таких сайтах рекомендуется активно цитировать мнения независимых экспертов и информацию из государственных источников. Дизайн подобных интернет ресурсов более стандартизирован, чем обычно. Это дает сайту возможность произвести положительное впечатление за счет сходства с другими подобными ресурсами. Количество упоминаний компании-владельца на портале должно быть адекватным, но не чрезмерным.

Сайт-спонсорский проект, помимо основной функции, должен нести функцию поддержки положительных характеристик компании-спонсора. И очевидно, что правильный выбор мероприятия является определяющим. Самые удачные объекты спонсорства – те, что связаны со спортом, музыкой и социально незащищенными группами населения. Сайт спонсируемого объекта должен транслировать прямую связь бренда с эмоциями, переживаниями сопричастной аудитории. Визуализация и наполнение этого сайта обычно остается на усмотрение его администраторов.

Сайт территории бренда, или Brandland - это место отдыха и развлечений, не связанное напрямую с деятельностью компании. Задача такого проекта – точно передать многочисленные информационные и эмоциональные потоки, в том числе - подсознательные. Он должен быть максимально уникальным и захватывающим. На сайте должно быть много фото- и видеоматериалов, возможностей для общения, игр, конкурсов, промо-материалов – всего, что может привлечь сопричастную группу покупателей. Дружеский стиль общения всегда воспринимается положительно, и этим необходимо пользоваться.

Торговые площадки, интернет-магазины, сайты взаимодействия с партнерами и даже интранет-ресурсы – являются немаловажными инструментами продвижения компании. Все эти ресурсы также должны быть выполнены согласно бренд-буку и, в большей степени – бренд-гайду. Основные приоритеты: корпоративная культура, миссия бренда, его принципы, видение, политика поведения. (Дмитриев, 2005)

Таким образом, были рассмотрены общие вопросы управления корпоративным брендом. Но прежде, чем приступить к изучению особенностей управления корпоративным брендом в компаниях с разным типом интеграции, необходимо проанализировать различия интегрированных бизнес-групп.

Глава 2. Типы интеграции бизнеса компании

Для лучшего понимания разных типов интеграции важно рассмотреть два вида издержек: трансформационные (издержки производства и доставки) и транзакционные (издержки организации и координации обменов, обусловлены количеством времени и усилий, требуемых для поиска партнера, переговоров и мониторинга выполнения условий договора).

«Транзакционные издержки охватывают издержки принятия решений, выработки планов и организации предстоящей деятельности, ведения переговоров о ее содержании и условиях, когда в деловые отношения вступают двое или более участников; издержки по изменению планов, пересмотру условий сделки и разрешению спорных вопросов, когда это диктуется изменившимися обстоятельствами; издержки обеспечения того, чтобы участники соблюдали достигнутые договоренности. Транзакционные издержки включают также любые потери, возникающие вследствие неэффективности совместных решений, планов, заключаемых договоров и созданных структур; неэффективных реакций на изменившиеся условия; неэффективной защиты соглашений».(Капелюшников)

Р. И. Капелюшников приводит обобщенную классификацию транзакционных издержек, основанную на работах Дж. Стиглера, О. Уильямсона, М.Дженсена и У.Меклинга, Й.Барцеля, П.Милгрона и Дж.Робертса, Г.Хансмана, К.Далмана:

- Издержки поиска информации
- Издержки ведения переговоров
- Издержки измерения
- Издержки спецификации и защиты прав собственности
- Издержки оппортунистического поведения
- Издержки «политизации»

✓ Издержки коллективного принятия решений

✓ Издержки влияния(Капелюшников)

Стоит также отметить, что одна из особенностей транзакционных издержек состоит в том, что они допускают значительную экономию на масштабах деятельности.

Обычно, транзакционные издержки ниже, когда производство происходит внутри фирмы, а трансформационные издержки ниже для специализированных фирм извне. Структура компаний и отраслей разработана таким образом, чтобы минимизировать сумму трансформационных и транзакционных издержек (издержек взаимодействий).

Развитие современных технологий значительно уменьшило транзакционные издержки, что, в свою очередь, накладывает свой отпечаток на структуру, стратегию и конкурентную динамику разных отраслей и компаний.

Вертикальная интеграция станет менее ценной со временем, так как станет преобладать аутсорсинг ввиду уменьшения транзакционных издержек. Ведь главная предпосылка вертикальной интеграции - несостоятельность вертикального рынка. Вертикальный рынок считается несостоятельным, когда совершать транзакции на нем слишком рискованно, а составлять контракты, которые могли бы застраховать от этих рисков, и контролировать их исполнение слишком дорого или невозможно. У несостоятельного вертикального рынка есть три характерных признака:

- ограниченное число продавцов и покупателей;
- высокая специфичность, долговечность и капиталоемкость активов;
- высокая частота транзакций. (Стаки, и др.)

То есть специализированный бизнес будет экономически выгодным из-за развития Интернета и беспроводных технологий и уменьшения транзакционных издержек. Неслучайна реформа РАО ЕЭС, она во многом объясняется этими процессами. Производством и продажей энергии будут заниматься разные предприятия.

В тоже время горизонтальная интеграция станет экономически привлекательной. Падение стоимости транзакционных издержек позволяет компании лучше координировать маркетинг и дистрибуцию широкого набора товаров и услуг. Значит, горизонтальная интеграция целесообразна для компаний в банковской, телекоммуникационной, транспортной сферах и сфере розничной торговли. (Butler, et al., 1997)

Несмотря на отмеченные тенденции, в настоящее время на российском рынке представлены компании различных типов интеграции. Рассмотрим подробнее каждый из них.

Глава 2.1. Горизонтальная интеграция

Горизонтальная интеграция – объединение предприятий, налаживание тесного взаимодействия между ними «по горизонтали», с учетом совместной деятельности предприятий, выпускающих однородную продукцию и применяющих сходные технологии. (Словари и энциклопедии на Академике)

Горизонтальный холдинг представляет собой объединение предприятий одного уровня технологической цепочки с целью укрупнения производства или увеличения географической зоны охвата рынка. Примером могут служить банки (Сбербанк, Внешторгбанк), страховые компании (Росгосстрах), компании, работающие в сфере телекоммуникаций и связи (Вымпелком), розничной торговли («Эльдорадо», «Пятерочка», «Евросеть»), компании, занимающихся добычей полезных ископаемых однородного типа, не требующих обработки (СУЭК). Данные компании развивают свой бизнес как путем создания новых филиалов/разработкой новых месторождений, так и покупкой бизнеса других компаний. (Чернов, 2002) Важно сказать, что горизонтальная интеграция отлично работает в областях, где наиболее важно лидерство по продукту/услуге: по качеству, потребительским свойствам, функциональности, популярности торговой марки, бренда. По результатам исследования 100 крупнейших российских компаний (по версии журнала «Эксперт») было выявлено сферы бизнес деятельности компаний, для которых характерна горизонтальная интеграция:

- финансовые (банковские, страховые, лизинговые) услуги
- розничная торговля и оптовая торговля
- связь / телекоммуникации
- добыча полезных ископаемых однородного типа

Таким образом, большинство компаний горизонтальной интеграции, как показывает анализ рейтинга «Эксперт - 400» предоставляют услуги, то есть находятся в непосредственном контакте с потребителями. Отсюда следует особо значимая роль как корпоративного бренда, так и бренда продукта, если они не совпадают.

Глава 2.2. Вертикальная интеграция

Вертикальная интеграция – производственная кооперация предприятий одной отрасли или близких по характеру отраслей промышленности, связанных последовательностью технологического процесса производства готового продукта. Вертикальная интеграция — это способ координировать разные составляющие отраслевой цепи в условиях, при которых не выгодна двусторонняя торговля. Например, производство жидкого чугуна и стали - две стадии традиционного сталелитейного производства. Жидкий чугун производят в доменных печах, заливают в термоизолированные ковши и в жидком виде транспортируют в находящийся неподалеку, обычно на расстоянии полукилометра, сталелитейный цех, где затем разливают по сталеплавильным агрегатам. Эти процессы почти всегда осуществляет одна компания. (Стаки, и др.) То есть, вертикальная интеграция представляет собой объединение участников, осуществляющих разнопрофильную деятельность на различных уровнях технологической цепочки производства в одной или близких отраслях. Под вертикальной интеграцией, таким образом, понимается контроль одной фирмы (фирмы-интегратора) над двумя или несколькими последовательными стадиями производства и сбыта продукции. Под стадией производства и сбыта мы понимаем здесь любой процесс, в ходе которого к первоначальной стоимости продукта присоединяется добавленная стоимость, а продукт продвигается ближе к

конечному потреблению. (Шик) Иллюстрацией служит нефтяная отрасль: в настоящее время российские нефтяные фирмы стремятся владеть предприятиями по добыче, переработке нефти и продаже нефтепродуктов. (Трубин) Можно привести в пример и отрасль цветной металлургии (ГМК «Норильский Никель», Русал), черной металлургии («Евраз Груп»). Вертикальная интеграция может происходить в двух направлениях: производственная или добывающая компания движется ближе к конечному покупателю (интеграция «вперед»; яркий пример – покупка ЛУКОЙЛОМ сети автозаправочных станций в США); компании розничной торговли приобретают производственные ресурсы (интеграция «назад») (Sadler, 1993). Вертикальная интеграция может быть полной, когда продукция уровня А полностью продается внутри компании, а для производство продукции уровня В не требуется внешних закупок, и неполной, когда стадии производства А и В не полностью взаимодостаточны. (Sadler, 1993) Вертикальный концерн - это объединение с целью контроля цен на сырье, изменения внутренних цен или с целью контроля над всем процессом производства. «Вертикальный концерн устраняет неопределенность во взаимоотношениях с поставщиками и потребителями, и чем выше опасность и тяжелее ущерб от перебоев в каком-либо узле производственной цепочки, тем выгоднее иметь этот узел под контролем концерна». (Менеджмент сегодня, 2002) Так, в состав вертикального холдинга могут входить поставщики сырья, материалов, комплектующих, производители готового продукта, сервисные центры, то есть субъекты хозяйствования, находящиеся на разных уровнях производства и распределения. (Никитенко, 2002)

По результатам исследования, вертикально интегрированные компании занимают ведущие позиции в рейтинге крупнейших компаний России и сосредоточены в области тяжелой промышленности, добычи сырья, металлургии.

Глава 2. 3. Смешанная интеграция

Смешанная интеграция – объединение компаний, принадлежащих к разным типам интеграции. На российском рынке смешанно интегрированными компаниями являются АФК «Система», «Альфа Групп», «Интеррос», «Группа МДМ» и другие.

Для дальнейшего исследования необходимо остановиться на вопросе роли корпоративного центра в компаниях с разным типом интеграции.

Глава 2.3.1. Роль корпоративного центра

Вопрос о роли корпоративного центра и функциях, которые он выполняет по отношению к операционным подразделениям, особенно актуален в условиях современной российской экономики, где мы наблюдаем переосмысление структуры и функций различных подразделений многих компаний. При рассмотрении особенностей управления корпоративным брендом в компаниях с разным типом интеграции необходимо иметь представление о различных моделях корпоративного центра.

Все головные офисы обычно выполняют четыре основные функции, которые связаны с особенностями их деятельности в рамках создания стоимости для акционеров:

- формирование корпоративного бизнес–портфеля;
- повышение эффективности и отдачи от корпоративного портфеля;
- управление стоимостью и источниками финансирования;
- формирование отношений с внешней средой (государством, партнерами, клиентами и т.д.). (См. рис. 3)

Повышение эффективности и отдачи от корпоративного портфеля и формирование отношений с внешней средой – функции корпоративного центра, которые непосредственно связаны с управлением корпоративным брендом. Причем, часть осуществляется по-разному в различных моделях корпоративного центра, а часть осуществляется примерно одинаково в различных моделях корпоративного центра. (Фут, и др.)

Можно выделить 4 модели корпоративного центра. (см. рис. 4). На одном полюсе находится Финансовый холдинг, который состоит из самостоятельных бизнес-единиц, имеющих крайне слабые связи с материнской компанией. На другом полюсе – оператор, который обычно развивает только одно направление бизнеса, но имеет несколько прибыльных подразделений, которые либо работают в разных регионах, либо производят разные товары. Примером могут служить, например, компании-авиаперевозчики, розничная торговля или производство цемента. В этих фирмах генеральный директор и сотрудники штаб-квартиры принимают самое активное участие в разработке стратегии, ее текущей реализации и координации тесно связанных между собой видов деятельности. Между этими полюсами располагаются Стратегический архитектор и Стратегический контролер. Корпоративный центр, работающий по модели стратегического архитектора, выполняет две основные функции. Во-первых, он вырабатывает общую концепцию, в рамках которой бизнес-единицы обладают свободой для развития собственных инициатив. Во-вторых, он осуществляет мониторинг их бизнеса, периодически инициируя дискуссии по вопросам общей стратегии подразделений, а также проводя выборочную ревизию их наиболее важных стратегических решений. Головной офис, выбравший для себя роль стратегического контролера, делает акцент на тщательном и часто функциональном анализе стратегий бизнес-единиц и предпринимает больше усилий в стремлении реализовать эффект синергии и предоставить различным подразделениям компании общие услуги. Например, стратегический контролер, в отличие от стратегического архитектора, вероятнее всего, включит в штат головного офиса инженеров и экспертов в области маркетинга, которые займутся проверкой правильности исходных функциональных предположений, на которых построены стратегии отдельных бизнес-единиц. (Фут, и др.)

Можно предположить, что модель корпоративного центра оператор подходит для компаний с горизонтальной интеграцией, стратегический

контролер – для компаний с вертикальной интеграцией, а модели финансовый холдинг и стратегический архитектор – для компаний со смешанным типом интеграции.

Таким образом, можно обобщить теоретические различия в типах интеграции

Таблица 8

Теоретические отличия в типах интеграции

| | Горизонтальная интеграция | Вертикальная интеграция |
|------------------------------|--|--|
| Основной принцип | включение в фирменную структуру предприятий, которые занимаются тем же самым | переход смежных стадий производства благ под единое управление, единую собственность. |
| Тип стратегии | Ориентированный на рыночную экспансию | Производственно-ориентированный |
| Цель стратегии | Увеличение доли рынка, обеспечение доступа к новым территориям и новым клиентам | Повышение результативности цикла производства и реализации продукции |
| Модель корпоративного центра | Оператор | Стратегический контролер |
| Продукция | Однородная во всех филиалах | Неоднородная (каждый уровень производит свое) |
| Технологии | Сходные/одинаковые | На каждом уровне своя технология производства |
| Способы | Создание новых филиалов(разработка новых месторождений) и/или покупка бизнеса других компаний | Интеграция «вперед» (движение к конечному покупателю)/интеграция «назад» (приобретение производственных ресурсов) |
| плюсы | объединение под общим управлением нескольких бизнес-единиц, имеющих общие элементы — технологию, маркетинг, географию, поставщиков, сбытовую сеть, рост инвестиционных возможностей ведет к экономии от масштаба | возможность управления качеством при снижении общей себестоимости производимого продукта новые возможности по планированию запасов, исследовательских и опытно-конструкторских работ, улучшению качества логистики гарантии от сбоев в поставках сырья, материалов, возможность отслеживать изменения внутренних цен, экономия на транзакционных издержках и оборотных средствах |

Важно также отметить, что компании горизонтального типа интеграции ориентированы на рыночную экспансию путем территориального увеличения доли, обеспечения выхода на новые рынки и новых клиентов. В вертикально интегрированных компаниях заложена производственно-ориентированная функция. Основная стратегия вертикально интегрированных компаний заключается в интенсивном характере развития путем снижения риска и повышения результативности цикла производства и реализации продукции. Смешанно интегрированная структура представляет собой группу компаний различных отраслей без наличия производственной общности. Стимулами такого рода интеграции являются в основном поиск новых выгодных сфер приложения капитала, а также необходимость снижения предпринимательского риска путем перераспределения капитала в многоотраслевом производстве.

В соответствии со всем вышесказанным, можно предположить, что способ интеграции предопределяет инструменты управления корпоративным брендом. Различные стратегии бизнеса, в первую очередь связаны с тем, что они применимы к различным областям бизнеса. В этой связи следует обратить внимание на следующий фактор: если посмотреть на способ интеграции, то можно заметить, что он зависит от сферы бизнеса. Это положение подтверждается, как эмпирическими наблюдениями (изучение крупных российских компаний, входящих в рейтинг журнала «Эксперт» ТОП-400), так и объективной необходимостью компании организовывать бизнес-процессы в соответствии с характером производимого продукта и использовать определенную бизнес-систему. Эти два фактора, а именно, характер интеграции и сфера бизнеса определяют технологии управления корпоративным брендом.

Глава 3. Особенности управления корпоративным брендом в компаниях с различным типом интеграции

Управление корпоративным брендом в горизонтально и вертикально интегрированных компаниях имеет свои особенности. Наблюдаются различия в роли корпоративного центра управления, в приоритетности различных целевых групп, в использовании корпоративной визуальной идентичности и каналов коммуникации. Рассмотрим существующие особенности.

Глава 3.1. Ключевые аудитории

Анализ рейтинга компаний «Эксперт-400» показал, что вертикально и горизонтальный тип интеграции свойственен определенным отраслям. Как следствие, ключевые аудитории для компаний разного типа интеграции будут различаться.

Горизонтальная интеграция. Как показал анализ, для горизонтально интегрированных компаний ключевыми целевыми аудиториями являются потребители продукции/услуг и персонал. В основном, горизонтально интегрированные компании работают на рынке b2c и на рынке b2b, который также можно назвать относительно массовым.

Другие целевые аудитории, например, инвесторы, органы государственной власти, тоже важны и с ними ведется диалог, но все-таки приоритетными группами являются потребители и персонал. СМИ является важной инструментальной аудиторией, ввиду активной коммуникационной политики горизонтально-интегрированных компаний.

Вертикальная интеграция. Для вертикально интегрированных компаний ключевыми целевыми аудиториями, в большей мере, являются органы федеральной и региональной власти и партнеры.

Инструментальными целевыми аудиториями здесь можно назвать СМИ и местные сообщества.

Инвесторы и потребители рынка b2b играют также важную роль.

Глава 3.2. Коммуникация

Горизонтальная интеграция. Программа для интегрированной бренд коммуникации содержит основные виды массовой коммуникации, рассчитанной на широкий охват, например, телевизионная реклама, спонсорство крупных спортивных соревнований, также важна и внутрикорпоративная коммуникация, направленная на формирование общей корпоративной культуры, правильное восприятие и позиционирование корпоративного бренда.

Стоит отметить, что средства коммуникации – важный инструмент для того, чтобы материализовать и сделать услугу видимой. Компании по оказанию услуг входят в число самых крупных рекламодателей в СМИ и учитывая величину расходов на немедленную коммуникацию, являются самыми крупными инвесторами во все виды средств коммуникации.

В горизонтально интегрированных компаниях особое значение приобретают внутренние коммуникации корпоративного бренда. Персонал в горизонтально интегрированных компаниях является одним из самых важных медиаторов между брендом и потребителем. Следовательно, управление внутрикорпоративными коммуникациями должно быть направлено на достижение следующих целей:

- Осведомленность. Каждый сотрудник должен знать и правильно интерпретировать позицию бренда.
- Понимание. Как каждый сотрудник, так и команда в целом должны понимать цели, видение и позицию бренди на рынке.
- Вовлеченность. Позиционирование должно затрагивать каждого работника компании. Начиная от секретаря и заканчивая высшим руководством. Все должны безукоризненно следовать марочным обещаниям.
- Направленность. Команда должна быть обеспечена стандартами и нормами поведения, реализующими позицию бренда.

- Гибкость. Эволюция рыночной позиции бренда требует развития внутрифирменного отношения к бренду. (Лигач, и др., 2005)

К основным инструментам внутренней коммуникации бренда относятся фирменный стиль, корпоративный сайт, корпоративные СМИ.

Можно сделать вывод, что управление корпоративным брендом сосредоточено на массовой коммуникации, нацеленной на потребителя, и на внутрикорпоративной коммуникации, мотивирующей персонал быть проводником ценностей бренда потребителям. Помимо этого, конечно, важно управление коммуникацией бренда и для других целевых аудиторий: партнеров, инвесторов, акционеров, органов государственной власти, СМИ.

Вертикальная интеграция. Программы для интегрированной бренд коммуникаций вертикально интегрированных компаний сильно отличаются от подобных программ горизонтально интегрированных компаний, так как содержат принципиально другие виды коммуникации. Ведь для вертикально интегрированных компаний особое значение имеет персонализированная коммуникация с партнерами, органами государственной власти, огромные средства тратятся на установление нужных связей, выяснение потребностей друг друга и возможностей сотрудничества. Для достижения цели важно донести нужное сообщение узкой ключевой аудитории, необходимо использовать специализированные СМИ, выставки, личные встречи, то есть точечную коммуникацию.

Персонализированная, двусторонняя коммуникация, которая имеет первостепенное значение, увеличивает важность брендинга первого лица компании, как части корпоративного бренда. Перед президентом «Сибура» Дмитрием Коновым стоит задача построения положительного образа руководителя компании в глазах инвесторов. О предшественниках Д. Конова в разное время циркулировало немало нелицеприятных слухов, что плохо сказывалось на деятельности компании. (Рязанов, 2007) Разговаривая о брендинге первого лица нельзя не упомянуть Вагита Алекперова, Олега Дерипаску и Владимира Потанина. Опрос, проведенный в 2007 году

Институтом ситуационного анализа и новых технологий, журналом «Эксперт» и Институтом общественного проектирования, показал, что среди бизнес-элиты они обладают значительным политическим влиянием. (Сиваков, и др., 2007) Достигнуть это помогло и создание бренда руководителя компании.

Вертикально-интегрированные компании, работающие в секторе b2b используют разнообразные каналы коммуникации для продвижения корпоративного бренда. Персонализированный маркетинг (маркетинг отношений) – политика и набор инструментов, предназначенных для установления индивидуализированных и интерактивных отношений с клиентами в целях создания и поддержания у них длительного положительного отношения к бренду компании - здесь преобладает. Если объединить все отрасли на коммуникацию b2b, лидерами по расходам, несмотря на неточность статистики этих расходов, являются следующие каналы коммуникации: продавцы (сотрудники отдела продаж, технические консультанты), салоны, выставки, ярмарки, печатная реклама, директ-маркетинг, профессиональные издания. (Ландреви, и др., 2007)

Важно добавить и то, что каналы массовой коммуникации также используются для достижения бизнес целей. Даже если цена, на производимый товар, определяется не компанией, а торгами на бирже, даже если личные продажи занимают львиную долю бизнеса компании, все равно существует смысл развивать корпоративный бренд путем использования каналов массовой коммуникации. Не случайно, такие вертикально интегрированные компании, как ЛУКойл, Славнефть, Роснефть, Татнефть, Северсталь, Газпром занимают высокие места в рейтинге лучших брендов России, составленном агентством Interbrand. (The best Russian brands, 2006) Причем компании Славнефть, Роснефть и Татнефть впервые попали в этот рейтинг, что доказывает осознанную необходимость работы с корпоративным брендом для успеха компании, ведь не случайно этими

нефтяными компаниями была проведена огромная работа по превращению названия компании в бренд.

Выход на международные рынки, выход на IPO заставляет вертикально-интегрированные компании вести активную коммуникационную политику. Опыт Роснефти прекрасно иллюстрирует это.

Газпром же имеет дополнительные причины уделять особое внимание корпоративному бренду. Мировой лидер, «государствообразующая компания» не может оставаться незаметной, поэтому Газпром ведет активную коммуникационную политику, которая включает практически весь спектр коммуникационного инструментария. Представляя свою компанию на международных рынках, Газпром во многом представляет и Российскую Федерацию в целом.

Коммуникационная активность компании помогает легче устанавливать контакты с представителями властных структур, которые определяют успех бизнеса. Поэтому создание благоприятного информационного поля, путем деятельности по корпоративной социальной ответственности, просто необходимо. Учитывая вред, который наносят вертикально интегрированные компании, сосредоточенные в добывающих отраслях, окружающей среды, экологическая политика приобретает особую значимость.

Среди вертикально интегрированных компаний можно найти и те, которые работают в сфере business2customers. Здесь речь идет о таких компаниях, как «Вимм-Билль-Данн», АПК «Черкизовский». Эти компании активно используют свой корпоративный бренд при выпуске продукции. А значит, использование широкого спектра коммуникационного инструментария для управления корпоративным брендом неизбежно. Корпоративный бренд компании «Вимм-Билль-Данн» несет сообщение об эффективной, ориентированной на будущее, современной корпорации. Широкий охват рекламы и public relations сделали имя компании узнаваемым и внушающим доверие.

Рассмотрев общие тенденции в программах интегрированной бренд-коммуникации вертикально интегрированных и горизонтально интегрированных компаний, можно сделать определенные выводы об отличиях функций и технологий коммуникаций в компаниях с различным типом интеграции. О существовании таких различий сомневаться не приходится, так как специфика бизнеса требует этого.

Таблица 9

Отличия функций и технологий коммуникаций в компаниях с различным типом интеграции бизнеса.

| | Горизонтально интегрированная компания | Вертикально интегрированная компания |
|-----------------------------|---|---|
| Характеристики коммуникации | Широкоохватная, массовая, унифицированная (координируемая из центра) на всей территории, но от имени каждого подразделения. | Персонализированная, адресная, исходящая от головного подразделения и направленная на достижение глобальных целей бизнеса, исходящая от других подразделений направлена на решение локальных проблем. |
| Функции | Привлечение максимально возможного количества потребителей товаров/услуг, повышение узнаваемости бренда, создание ценности бренда. | Установление тесных личных связей между представителями ключевых целевых аудиторий и руководством компании для ведения взаимовыгодного сотрудничества. |
| Технологии | Телевизионная/радио/наружная реклама, реклама в печатных изданиях, Интернет, public relations, спонсорство, внутрикорпоративные public relations. | Корпоративное гостеприимство, личные встречи, реклама в специализированных СМИ, участие в специализированных выставках, government relations, investor relations, public relations. |

Глава 3.3. География представления бренда/управленческий аспект

Горизонтальная интеграция. В горизонтально интегрированных компаниях коммуникации с ключевыми аудиториями осуществляются, как правило, на двух уровнях. Центральный офис несет ответственность за отношения на международном и федеральном уровнях, а коммуникационные департаменты филиалов координируют управление коммуникациями на региональном и муниципальном уровнях. На всех уровнях проводятся мероприятия по формированию единого имиджа, но новые подразделения компании вынуждены практически полностью (или полностью) терять свой бренд, а позиционирование продукции производится в рамках коммуникационной политики холдинга. (Чернов, 2002)

На международном уровне для холдинга важна коммуникация бренда по отношению к инвесторам, на федеральном по отношению к органам власти и инвесторам, бизнес-сообществу и партнерам, а на региональном и муниципальном уровне по отношению к потребителям, сотрудникам и местным органам государственной власти.

Головной офис принимает модель корпоративного центра – «оператор». Главный разработчик стратегии принятия решений, коммуникационной политики, единой для всех уровней холдинга, является центр. Вмешательство центра в деятельность бизнес-единиц – значительное.

Вертикальная интеграция. Управление корпоративным брендом в вертикально интегрированных компаниях, как правило, двухуровневое. Это можно объяснить тем, что «контакт с ключевыми для развития бизнеса компании целевыми аудиториями (потребителями, поставщиками, исполнительными органами власти, инвесторами, представителями влиятельных СМИ и прочее) происходит в основном на федеральном и международном уровнях». (Чернов, 2002 стр. 23) Очевидно, что с точки зрения развития компании работа именно с этими аудиториями является первоочередной и наиболее важной, и где корпоративный бренд должен быть задействован. Второй уровень – региональный и муниципальный. Довольно часто по названию предприятий нельзя понять к какой вертикально

интегрированной компании принадлежит данная бизнес-единица. Здесь есть своя логика: репутационные риски, которые могут возникнуть из-за аварий, скандалов на региональном и муниципальном уровнях, не затрагивают корпоративный бренд и общий имидж вертикально интегрированной компании.

Корпоративный центр в вертикально интегрированных компаниях работает по модели «стратегический контролер». В корпоративном центре принимаются стратегические решения по управлению брендом холдинга, осуществляется взаимодействие с ключевыми аудиториями, однако корпоративный центр не вмешивается в управление брендом бизнес единиц, который чаще не совпадает с брендом холдинга. Можно сказать, что управление коммуникацией бренда в вертикально-интегрированных компаниях децентрализовано. Бренд бизнес-единиц выступает с коммуникацией на региональном и муниципальном уровне и не связан с коммуникацией бренда холдинга.

Глава 3.4. Управление корпоративной визуальной идентичностью

Каждая компания, представленная в рейтинге «Эксперт – 400» и занимающаяся управлением корпоративным брендом, должна иметь свой бренд бук (brand book), где собрана вся информация о корпоративном бренде, где представлена четкая система идентификации фирмы, продуманная до мелочей. «Наличие правил применения фирменного стиля, четко описать которые как раз и призван бренд бук, - нормальная общемировая практика на рынках со сложившейся культурой потребления». (Вакаров) Однако, в зависимости от типа интеграции компании, бренд бук играет разную роль и существует возможность выбора стратегий использования корпоративной визуальной идентичности.

Горизонтальная интеграция. Специфика бизнеса горизонтально интегрированных компаний значительно сужает возможности выбора стратегии корпоративной визуальной идентичности для корпоративного бренда.

В горизонтально интегрированных компаниях, которые, в основном работают в секторе b2c и предоставляют услуги, корпоративная визуальная идентичность имеет первостепенное значение. В горизонтально интегрированных компаниях необходимо полное согласование, идентичность в том, что делает каждая бизнес единица. Ведь неосязаемость услуги (ее сначала надо приобрести, чтобы попробовать) вызывает у потребителя ощущение неуверенности. Поэтому он ищет определенные признаки, которым доверяет и по которым сможет судить о качестве или характеристиках предлагаемой услуги. Следовательно, сильный корпоративный бренд сильно помогает компании в привлечении клиентов. Задача компании состоит в том, чтобы бренд материализовал предложение, попытался контролировать ощущения потребителя, предлагая ему предметы, которые будут ассоциироваться у него с услугой и которые сделают услугу осязаемой. Значит, каждая бизнес-единица горизонтально-интегрированного холдинга должна носить одинаковую корпоративную визуальную идентичность, то есть все подразделения должны работать под единым корпоративным брендом.

В целом, в бренд буке должны быть разделы, посвященные интерьеру (он должен соответствовать назначению помещения, и некоторые его элементы должны контролироваться руководством компании), виду и состоянию рабочего места, оборудования или униформы, символам, придающим осязаемость услуги (например, особый тип кредитной карты подчеркивается ее золотым цветом), поведению персонала. Действительно, крайне важен и подбор персонала для качественного обслуживания, ведь предоставление услуги предполагает прямые отношения между потребителями и персоналом компании, эти отношения можно назвать «моментом истины», так как в процессе такого общения у потребителя складывается мнение о предлагаемой услуге. (Ландреви, и др., 2007)

Необходим строгий контроль всех аспектов маркетинг микса – продукта/услуги, цен, продвижения и распределения, плюс коммуникативной

политики, общения с прессой, системы качества на производстве, позиционирования и потребительского восприятия. (Дробо, 2005) Компании с горизонтальной интеграцией, как правило, нуждаются в массовой коммуникации, а здесь, мелочей не бывает. Для сохранения клиентов важна последовательность в действиях всех бизнес-единиц.

Можно сказать, что трехсторонние отношения между персоналом фирмы, потребителем и материальным обеспечением офиса определяют качество услуги. Однако, взаимодействие между тремя составляющими процесса производства услуги невозможно без четкой системы внутренней организации: стратегии компании, менеджмента, организационной структуры – все то, что определяет подбор и подготовку кадров, содержание работы, которую должны выполнять работники, процесс продаж, все необходимые материальные средства, находящиеся в распоряжении персонала, офис, где происходит продажа услуги. (Ландреви, и др., 2007)

Таким образом, использование корпоративного бренда всеми филиалами горизонтально интегрированного холдинга просто необходимо для успешного бизнеса. Выбор монолитной стратегии корпоративной визуальной идентичности предопределен спецификой бизнеса. Четкое следование бренд буку является правилом для всех подразделений. Примером могут служить компании финансового сектора (Сбербанк, Банк Москвы), компании, предоставляющие услуги связи (МТС, Мегафон).

Вертикальная интеграция

В вертикально интегрированных крупных российских компаниях возможен выбор стратегии корпоративной визуальной идентичности. Корпоративный бренд может быть представлен на всех ступеньках производственного процесса. Однако целесообразней использовать корпоративный бренд на последних стадиях технологической цепочки, когда компания непосредственно выходит на потенциальных клиентов, и для нужд головного офиса, корпоративного центра управления.

Значит, для вертикально интегрированных холдингов существует возможность выбора стратегии корпоративной визуальной идентичности. Но ввиду экономии финансовых средств и хеджировании рисков лучше избирательно подходить к использованию корпоративного бренда всеми бизнес-единицами. Представляется разумным «не светить» корпоративный бренд на всех стадиях технологической цепочки, не присваивать общее название компании каждой бизнес единице.

Глава 3.5. Управление корпоративным брендом в кризисной ситуации

Учитывая различные стратегии корпоративной визуальной идентичности, реагирование на кризисные ситуации может проходить по-разному в компаниях с различным типом интеграции.

Горизонтальная интеграция. Важность антикризисных мер для горизонтально интегрированных компаний сложно переоценить. Ведь внештатная ситуация в одной из бизнес-единиц ведет к созданию негативного информационного поля для бренда всего холдинга.

Возьмем, например, телекоммуникацию и связь. Если из-за технической неисправности произошел сбой в биллинговой системе какого-нибудь регионального филиала оператора мобильной связи, и со счетов абонентов была снята сумма денег, превышающая оплату за потребленные услуги, то тень падет на всю корпорацию в целом вне зависимости от места инцидента. Абоненты по всей России будут проверять свой баланс счета в поисках пропажи с мыслями о смене оператора связи.

Или можно взять банковский сектор. Предположим, управляющий какого-нибудь подразделения банковской сети воспользуется служебным положением и клонирует пластиковые карты клиентов (клонирование карты – это создание карты с теми же уникальными кодами, что и оригинал, клон будет работать, позволяя снимать деньги, пока активен его прототип) и незаконно снимет со счетов деньги. Репутация и корпоративный бренд банка серьезно пострадают, акции, если компания публична, сильно упадут в цене,

а клиенты предпочтут забрать свои вклады, не доверяя гарантиям безопасности.

Менеджеры должны вести работу, постоянно подтверждающую репутацию, потому что, как показывает практика, представление о репутации фирмы видоизменяется после каждой транзакции. Если же поступил негативный сигнал (транзакция прошла неудачно, не было должного качества обслуживания, например), то потребуется от 7 до 10 положительных сигналов, чтобы восстановить утраченную репутацию. (Herbig, et al., 1993)

Итак, во-первых, необходимо заниматься превентивными мерами. Во-вторых, в случае кризиса важно иметь продуманную программу кризисного реагирования, чтобы минимизировать негативные последствия для корпоративного бренда. Есть мнение, что сильный корпоративный бренд представляет собой страховой полис на случай, когда компания впервые сталкивается с глубоким кризисом. Правильное поведение компании в ситуации кризиса играет все же немаловажную роль.

Даулинг говорит о важности немедленной информационной реакции и подготовки ответа на три основных вопросы журналистов: что случилось? кто виноват? что вы собираетесь делать? (Даулинг, 2003) Компания должна проанализировать потенциальные риски и определить для каждого из них соответствующую информационную политику, ведь именно СМИ могут превратить незначительный инцидент в полномасштабный кризис.

Компания должна перейти от реактивной информационной политике к проактивной. Задача состоит в том, чтобы четко сформулировать, какого результата компания хочет достичь после того, как инцидент будет исчерпан, и начать формировать наиболее благоприятную для этого повестку. (Бартон, 2007)

Следует особо подчеркнуть необходимость наличия в горизонтально интегрированной компании плана и стратегии антикризисного менеджмента. Ведь если произойдет неприятное событие, время будет работать против корпорации, важность своевременных, продуманных действий в таких

ситуациях преувеличить сложно. Корпоративный центр при возникновении чрезвычайного происшествия должен руководить всеми действиями. Учитывая, что вероятность скрительства фактов крайне мала, необходимо быть готовым к информационной открытости. Можно привести стратегии поведения, которые могут быть использованы горизонтально-интегрированной бизнес-группой в кризисной ситуации:

«Публичное жертвоприношение»: увольнение виновных.

«Дайте нам еще один шанс»: взять ответственность на себя и попросить дать компании еще один шанс. (Даулинг, 2003)

Таким образом, в горизонтально интегрированных компаниях однородность производимой продукции/предоставляемых услуг и используемые бизнес стратегии не позволяют дистанцировать бренд компании от происшествий в разных бизнес-единицах. Закономерно, что в горизонтально-интегрированных компаниях первостепенное значение приобретают меры антикризисного реагирования для спасения репутации и бренда компании, а значит, и самого бизнеса.

Вертикальная интеграция. Вертикально интегрированным компаниям, при правильной политике, спасти корпоративный бренд от негативного влияния при кризисной ситуации гораздо проще, чем горизонтально интегрированным компаниям. Можно привести пример.

Репутация и корпоративный бренд «Евраз Групп», одной из крупнейших вертикально интегрированных металлургических и горнодобывающих компаний Российской Федерации, практически не были затронуты в результате аварии на шахте «Ульяновская». Трагедия унесла жизни более ста человек и получила широкую огласку в СМИ. Однако бренд «Евраз Групп» не был упомянут ни на одном центральном канале. В новостях фигурировала структурная единица «Южкузбассуголь», чьи акции на тот момент принадлежали «Евраз Групп» в размере 50 %. На официальном Интернет сайте компании были высказаны соболезнования семьям погибших шахтеров. Однако в тексте сообщения компания

максимально дистанцируется от самого события, но позиционируется как активно участвующая в разрешении вопросов, связанных с трагедией. «Группа «Евраз» поддерживает руководство «Южкузбассугля» в оказании максимального содействия в расследовании причин случившегося. «Евраз» также работает вместе с «Южкузбассуглем» по оказанию моральной и материальной поддержки семьям пострадавших горняков».

Таким образом, сама катастрофа не отразилась на стоимости акций компании «Евраз Групп», а разумная антикризисная политика, действия по оказанию помощи пострадавшим служат способом накопления репутационного капитала и укрепления позиций корпоративного бренда.

Разумная стратегия использования корпоративного бренда позволяет уменьшить негативное влияние кризисных ситуаций. На уровне, где идет работа по оперативному управлению производственной деятельностью (реагирование на внештатные ситуации), целесообразно не светить корпоративный бренд. А значит у вертикально интегрированных бизнес-групп появляется возможность использовать следующую стратегию реагирования на кризис, которая для горизонтально-интегрированной компании редко подходит:

«Не высываться»: говорить как можно меньше в надежде на угасание интереса со стороны СМИ, привлечь для определения степени вины в возникновении кризиса независимый орган (создать открытую комиссию по расследованию) (Даулинг, 2003)

Учитывая преобладающий производственный характер деятельности вертикально интегрированной компании можно использовать еще одну информационную стратегию поведения в кризисной ситуации (если корпоративный бренд «засвечен»):

«Опасный бизнес»: есть потенциально опасные отрасли и иногда в действие вступает «закон больших чисел». Можно обратиться к экспертам, которые объяснят опасности, связанные с ведением бизнеса и попросят

общественность поддержать компанию в трудное для нее время. (Даулинг, 2003)

В целом, в вертикально интегрированных компаниях в процессе управления брендом существует возможность избегать репутационные риски, которые негативно сказываются на бренде компании. Стратегии поведения в кризисной ситуации имеют свои особенности для вертикально-интегрированных компаний, можно отстроить корпоративный бренд от неприятной ситуации. Но все же программы антикризисного реагирования должны быть разработаны и в вертикально интегрированных компаниях.

Глава 3.6. Управление корпоративным брендом в компаниях смешанного типа интеграции бизнеса

Изучив процессы управления корпоративным брендом в вертикально и горизонтально интегрированных компаниях можно приступить к рассмотрению смешанно-интегрированных компаний. Стоит напомнить, что смешанная интеграция – это объединение компаний, принадлежащих к разным типам интеграции. Следовательно, управление корпоративным брендом в смешанно-интегрированный более сложный и многоуровневый процесс.

Смешанно-интегрированная компания представляет собой трехуровневую структуру построения бизнеса: уровень головной компании - корпоративного центра, уровень холдингов, представляющих различные бизнес-направления и уровень бизнес-единиц, входящих в структуру холдингов.

С уровня холдингов, представляющих различные бизнес-направления, управление брендом ведется по описанной схеме для горизонтально и вертикально интегрированных компаний.

Для случая со смешанно-интегрированной бизнес-группой целесообразно рассмотреть управление корпоративным брендом головной компании.

Как показала практика, управление корпоративным брендом бизнес-группы отделено от управления корпоративными брендами холдингов, входящих в состав смешанно-интегрированной компании. Можно сказать, что холдинги имеют достаточную автономию в управлении корпоративным брендом и наибольшая часть коммуникации исходит именно от холдингов. Корпоративный бренд смешанно-интегрированной компании редко становится зонтичным брендом для всех холдингов. Иногда бренд бизнес-группы используется для нескольких взаимосвязанных направлений бизнес-деятельности. Например, цепочка Альфа групп – Альфа банк – Альфа страхование. Это позволяет проводить единую коммуникационную политику для бренда бизнес-группы и нескольких холдингов, но таит в себе значительные репутационные риски для корпоративного бренда.

По классификации McKinsey, как уже отмечалось раньше, корпоративный центр в смешанно-интегрированных компаниях представляет собой модель финансового холдинга, либо стратегического архитектора, что говорит о незначительном вмешательстве центра в деятельность холдингов. Критерием границ вмешательств уровня группы в коммуникационную политику брендов холдингов, пожалуй, является возможность изменения акционерной стоимости компании.

Можно сказать, что в смешанно-интегрированных объединениях каждый уровень управления напрямую взаимодействует со своими ключевыми аудиториями. Бренд Группы представляется на международном и федеральном уровнях. Холдинг – может выходить с собственной стратегией коммуникации бренда как на федеральный, так и на международный уровень без содержательной связи с брендом группы. (Чернов, 2002)

Географическое представление бренда (Чернов, 2002)

| | Бренд Группы | Бренд Холдинга | | Бренд бизнес-единицы | |
|--------------------------|-----------------|-------------------|---|-------------------------|---|
| | | В | Г | В | Г |
| Интеграция | | В | Г | В | Г |
| Международный уровень | | | | | |
| Федеральный уровень | | | | | |
| Региональный уровень | | | | | |
| Муниципальный уровень | | | | | |

Заключение

Таким образом, гипотеза о том, что существуют различия в управлении корпоративным брендом в зависимости от типа интеграции компании, подтвердилась. Были выявлены особенности управления брендом в вертикально, горизонтально и смешанно интегрированных компаниях, путем анализа опыта крупных российских компаний. Управление корпоративным брендом в значительной степени различается как в управленческом, так и в инструментальном плане в зависимости от типа интеграции бизнеса. Причем, тип интеграции компании определяется спецификой бизнеса. Как выяснилось, в компаниях ведется работа по созданию и укреплению корпоративного бренда в глазах ключевых заинтересованных групп через разнообразные каналы коммуникации.

Разработано три основных подхода к управлению брендом в зависимости от типа интеграции бизнеса компании, которые позволят не делать ошибок, влекущих серьезные негативные последствия, правильно распределять бюджет на различные виды коммуникативной деятельности, то есть разумно расставлять приоритеты при выборе каналов коммуникации, которые позволят достигнуть поставленных целей, путем управления корпоративным брендом.

В вертикально интегрированных компаниях большая часть коммуникационного бюджета будет расходоваться на персонализированную коммуникацию с представителями ключевых целевых аудиторий. Использование технологий массовой коммуникации не целесообразно, ввиду соотношения затрат/эффективности. Конечно, если компания ставит перед собой задачи привлечения, например, инвесторов, то серьезные вложения в рекламу для увеличения ценности бренда могут быть оправданны. Но в целом использование рекламы ограничивается узкоспециализированными СМИ, выставками.

Корпоративный бренд в вертикально интегрированных компаниях лучше использовать для обозначения деятельности головного офиса,

предоставляя возможность другим подразделениям действовать от своего имени, что в критические ситуации минимизирует риски потери репутации.

Итак, работа с корпоративным брендом в вертикально интегрированных компаниях ведется, но, в основном, охватывает последние этапы производственной деятельности, среди инструментов преобладает персонализированная коммуникация с деловыми партнерами, представителями власти.

В горизонтально интегрированных компаниях, среди которых преобладают бизнесы, предоставляющие услуги и работающие в сфере b2c, акцент следует делать на массовую, широкоохватную коммуникацию, рассчитанную на привлечение максимально возможного числа клиентов. Не стоит забывать о необходимости следования правилам, прописанным в бренд-буке, в каждом филиале компании, о важности единого образа компании на всей территории страны. Особую значимость для бренда в горизонтально интегрированных компаниях может представлять и персонал, которому следует уделять внимание, так как непосредственно он вступает в контакт с многочисленными клиентами.

Управление брендом в смешанно-интегрированных компаниях делится на три уровня: корпоративный бренд головной компании, корпоративные бренды холдингов, и бренды бизнес-единиц, если есть. Причем, корпоративный бренд головной компании не связан с корпоративными брендами холдингов, входящих в состав бизнес-группы.

Внедрение предложенного подхода управления корпоративным брендом в зависимости от типа интеграции бизнеса позволит компании максимально использовать потенциал этого нематериального актива. Направленный на приоритетные целевые аудитории корпоративный бренд помогает достигать цели компании кратчайшим путем, установив хорошие отношения с ключевыми для успеха бизнеса стейкхолдерами. Выбранная модель корпоративной визуальной идентичности в зависимости от типа интеграции бизнеса поможет привлечь максимальное количество клиентов

для горизонтально интегрированной компании, а для компании с вертикальной интеграцией бизнеса сохранить чистое имя при кризисе. Предложенный подход значительно облегчает выбор каналов коммуникации, распределение бюджета между различными видами коммуникации.

Таким образом, важно четко представлять специфику и структуру бизнеса для выбора общей модели управления брендом и адаптировать ее к целям, которые стоят перед компанией. В информационный век важно понимать, как должна выстраиваться коммуникация с ключевыми для компании аудиториями. Модели управления интегрированными брендами коммуникациями для компаний разного типа интеграции бизнеса, предложенные в работе, могут быть использованы для разработок программ управления корпоративным брендом в крупных российских компаниях.

Дальнейшие шаги, направленные на построение общей зависимости политики бренд менеджмента в компаниях с разным типом интеграции бизнеса, будут состоять в построении эконометрической модели, способной количественно оценить влияние различных факторов на бренд в стоимостном выражении. Более того, это позволит определить, какие инструменты управления брендом наиболее эффективны (вносят максимальный вклад в стоимость бренда) в компаниях с разным типом интеграции, а это в свою очередь позволит рационально расходовать коммуникационный бюджет и/или определять эффективный размер этого бюджета исходя из экономического анализа предельных выгод и предельных издержек.

Список литературы

1. **Аакер Д.** Создание сильных брендов [Книга]. - М. : Дом Гребенникова, 2003.
2. **Академик Словари и энциклопедии** Горизонтальная Интеграция [В Интернете] // <http://www.bankir.ru/slovar/231/557>.
3. **Алешина И. В.** орпораитвный имидж: стратегический аспект [В Интернете] // www.siteedit.ru/imidzh5.
4. **Арруда У.** Коллективная оборона [Статья] // PR в России. - Москва : [б.н.], 2007 г.. - 6.
5. **Аткин Д.** Култ брендов [Книга]. - М. : Транзиткнига, 2005.
6. **Бартон Э.** План непредвиденных действий [Статья] // PR в России. - М. : [б.н.], 2007 г.. - 12.
7. **Божан М., Дэвидсон Д. и Мэдж С.** Моменты истины в отношениях с клиентами [Статья] // Вестник McKinsey.
8. **Бозрова В.** Коммуникативные особенности российского института корпоративного управления [Статья]. - Москва : [б.н.], 2006 г..
9. **Бонини Ш., Медонца Л. и Оппенхайм Д.** Когда социальные проблемы становятся стратегическими [Статья] // Вестник McKinsey.
10. **Брэкен Д.** Формирование корпоративного бренда: цена вопроса [В Интернете]. - http://www.job-today.ru/nnovgorod/issue/s07_07_3.htm.
11. **Бугров Д. и Калугин Е.** Бренд нужен всем [Статья] // Вестник McKinsey.
12. **Букша К. С.** Управление деловой репутацией: Российская и зарубежная PR-практика [Книга]. - Москва : Вильямс, 2007.
13. **Вакаров А.** Бренд бук и корпоративная символика [Статья] // Маркетинг, реклама и сбыт.
14. **Газин Г.** Корпоративное управление в России: реальное конкурентное преимущество [Статья] // Вестник McKinsey.
15. **Герашенко Л.** Психология рекламв [Книга]. - М. : АСТ, 2006.
16. **Грегори Дж** Репутационный Капитал [В Интернете]. - http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_62/article_3507/.

17. **Даулинг Г.** Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности [Книга]. - Москва : Инфра-М, 2003.
18. **Дмитриев В.** Корпоративный брендинг в Интернете [В Интернете] // <http://www.oborot.ru/article/338/2>. - 2005 г..
19. **Доаницына Е.** Технологии всеобщего благоденствия [В Интернете] // www.top-manager.ru/?a=1id=478.
20. **Дробо К.** Секреты сильного бренда [Книга]. - Москва : Альпина бизнес букс, 2005.
21. **Захарова И. А.** Экономический эффект управления брендом компании. - Москва : [б.н.], 2007 г..
22. **Иванова К. А.** Бесценные советы для настоящего PR-менеджера [Книга]. - М. : Питер, 2006.
23. **Казаков А.** Что нам стоит бренд построить? [Статья] // еженедельник "Компания". - 24 апрель 2006 г.. - 411.
24. **Кампресс Р. и Фарнкомб М.** Алхимия корпорации. Как реформировать структуру бизнеса в соответствии с реалиями завтрашнего дня [Книга]. - М. : Секрет фирмы, 2005.
25. **Капелюшников Р. И.** Категория транзакционных издержек [В Интернете] // www.libertarium.ru.
26. **Капферер Ж-Н.** Торговые марки: испытание практикой. Новые реальности современного брендинга [Книга]. - М. : Инфра-М, 2001.
27. **Келлер К.** Стратегический бренд менеджмент [Книга]. - М. : Вильямс, 2005.
28. **Кирьянов М.** Корпоративный имидж [В Интернете] // www.iteam.ru/publications/marketing/section_49/article_2124/.
29. **Кисмерешкин В. Г. и Рожков И. Я.** Бренды и имиджи [Книга]. - Москва : Рип-Холдинг, 2006.
30. **Кнудсен Т. [и др.]** Улучшение экономики бренда [Журнал] // Вестник Mckinsey. - 2004 г.. - 4.
31. Корпоративное управление интеграционные процессы в российской экономике [Статья] // Вопросы экономики. - 2007 г.. - 001.
32. **Котлер Ф. и Пфферч В.** Бренд-менеджмент в b2b сфере [Книга]. - М. : Вершина, 2007.

33. **Кузин Ф. А.** Современный имидж делового человека, бизнесмена, политика [Книга]. - М. : Осъ-89, 2002.
34. **Кузьминов Я. И., Бендукидзе К. А. и Юдкевич М. М.** Курс институциональной экономики: институты, сети, трансакционные издержки, контракты [Книга]. - М : ГУ ВШЭ, 2006.
35. **Ландреви, Леви и Линдон Меркатор:** теория и практика маркетинга [Книга]. - Москва : МЦФЭР, 2007. - Т. 2.
36. **Лигач А. и Писаренко Н.** Обратная сторона Луны или тонкости внутреннего позиционирования бренда [Статья] // PR в России . - 2005 г.. - 3.
37. **Липсиц И. В. и Вигдорчик Е. А.** Маркетинговые стратегии для российских компаний [Книга]. - М. : ГУ ВШЭ, 2006.
38. **Лянгузова И.** Социальный отчет - один из основных инструментов формирования имиджа компании [В Интернете] // www.top-manager.ru/?a=1id=627.
39. **Макконнелл К. и Брю С.** Экономикс [Книга]. - М. : Республика, 1995. - Т. 1.
40. **Макконнелл К. и Брю С.** Экономикс [Книга]. - М. : Республика, 1995. - Т. 2.
41. **Малашенко Н.** Репутация: приходится постоянно балансировать [В Интернете] // www.top-manager.ru/?a=1id=628.
42. **Митчелл К.** Бренд компании: взгляд вглубь видения [Раздел книги] // 11 актуальных концепций бренда от классиков маркетинга. - Санкт-Петербург : Нева, 2003.
43. **Муравьева Н** Корпоративные СМИ как один из каналов для создания имиджа и репутации [В Интернете]. - <http://www.silverniti.ru/med-o-im.html>.
44. **Некарсулмер П.** The PBN Company: без репутации нет капитализации [В Интернете] // www.pbnco.com/ru/news/artcile.php?rid=46. - 19 10 2005 г..
45. **Никитенко А. И.** Управление интегрированной корпорацией [Книга]. - Санкт-Петербург : Химиздат, 2002.
46. **Новиченкова Л.** Деловая репутация: от системы к результату [В Интернете] // www.ippnou.ru/article.php?idarticle=003132. - 23 03 2007 г..
47. **Ньюмейер М.** Разрыв бренда [Книга]. - М. : Вильямс, 2006.

48. **Пасютина Е и Евстафьев В** Западный и Восточный подход к созданию брендов [В Интернете]. - <http://md-promotion.ru/articles/html/article32682.html>.
49. **Пла Д. и Паркер Л.** Интегрированный Брендинг [Книга]. - Санкт-Петербург : Нева, 2003.
50. Проблемы управления интегрированными бизнес-группами в современной России [Статья] // Менеджмент сегодня. - 2004 г.. - 004.
51. **Райс Э. и Райс Л.** Происхождение брендов или естественный отбор в мире бизнеса [Книга]. - М. : АСТ, 2005.
52. **Райс Э. и Траут Дж.** Позиционирование: битва за узнаваемость [Книга]. - С-П : Питер, 2001.
53. **Расницын В. Г.** Корпоративный имидж в контексте бизнес-коммуникаций [В Интернете] // www.marketing.spb.ru/conf/2002-02-ibs/iabc.htm.
54. **Рубанов И.** Поглотил и забыл [Статья] // "Эксперт". - М : [б.н.], 1-7 октябрь 2007 г.. - № 36 (577).
55. **Рязанов В.** Терапевт для проблемного пациента [Статья] // журнал "Эксперт". - М : [б.н.], 1-7 октябрь 2007 г.. - № 36 (577).
56. **Сиваков Д. и Турулина А.** "Безукоризненное лицо "ЛУКойла" [Статья] // журнал "Эксперт". - М : [б.н.], 1-7 октябрь 2007 г.. - № 36 (577).
57. **Стаки Д. и Вайт Д.** Когда нужна и не нужна верикальная интеграция [В Интернете] // <http://www.management.com.ua/strategy/str117.html>.
58. **Стась А.** Архитектура брендов компании [Журнал] // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2000 г.. - 6.
59. **Темпорал П.** Эффективный бренд-менеджмент [Книга]. - С-П : Нева, 2004.
60. **Траут Дж. и Ривкин С.** Дифференцируйся или умирай. Выживнаие в эпоху убийственной конкуренции [Книга]. - С-Пб : Питер, 2007.
61. **Трубин Л.** Современные стратегия слияния и приобретения корпораций [В Интернете] // <http://perspectives.utmn.ru/?n=4&y=2004&id=94>.
62. **Фут Н. [и др.]** Роль корпоративного центра [Статья] // Вестник McKinsey.
63. **Чернов Д.** Управление проектом реструктуризации системы управления развитием связей с общественностью в крупных российских холдинговых компаниях на примере группы «Межрегиональный деловой мир». - 2002 г..

64. **Шаипова С.** Особенности создания капитала элитных брендов [В Интернете] // www.advertology.ru/article32033.html. - 06 07 2006 г..
65. **Шик О.** Вертикальная интеграция [В Интернете] // <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/119135.html>.
66. **Aragon-Correa J. и Rubio-Lopez E.** Proactive Corporate Environmental Strategies: Myths and Misunderstandings [Журнал] // Long Range Planning. - 2007 г.. - Т. 40. - стр. 357-381.
67. **Bahirvani G.** Managing the Corporate Brand - a Reputation Perspective [В Интернете]. - 2005 г.. - <http://EzineArticles.com/?expert=GauravBahirvani>.
68. **Berthon P. [и др.]** Viewing Brands in Multiple Dimensions [Статья] // Mit Sloan Management Review. - 2007 г.. - winter. - стр. 36 - 47.
69. **Boggs D. J. и Yu Xie** Corporate branding versus product branding in emerging markets A conceptual framework [Журнал]. - 2006 г.. - 4 : Т. 24. - стр. pp. 347-364.
70. **Bosch A., Jong M. и Elving W.** Managing Corporate Visual Identity: use and effects of organizational measures to support a consistent self-presentation [Статья] // Public Relations Review. - 2004 г.. - 30. - стр. 225-234.
71. **Brammer S. и Pavelin S.** Building a good reputation [Статья] // European Management Journal. - 2004 г.. - 6 : Т. 22.
72. **Buehler K. и Pritsch G.** Running with risk [В Интернете] // www.mckinseyquarterly.com/Running_with_risk_1351. - 10 2003 г..
73. **Butler P. [и др.]** A revolution in interaction [Статья] // The McKinsey Quarterly. - 1997 г..
74. **Chin P.** The evolution of Corporate Communications [В Интернете] // www.inranetjournal.com/articles/200510/pij_10_26_05a.html. - 26 10 2005 г..
75. **Coyne K., Hall S. и Clifford P.** Is your core competence a mirage? [В Интернете] // www.mckinseyquarterly.com/Is_your_core_competence_a_mirage_186. - 02 1997 г..
76. **Cravens K. и Oliver E.** Employees: The key link to the corporate reputation management [Статья] // Business Horizons. - 2006 г.. - 49.

77. **Davis S.** Brand Asset Management: how business can profit from the power of brand [Журнал] // The Journal of Consumer Marketing. - 2002 г.. - Т. 19. - стр. 351-356.
78. **Ernst D.** Give alliances their due [В Интернете] // www.mckinseyquarterly.com/Give_alliances_thier_due_1222. - 08 2002 г..
79. **Hansen H., Samuelsen B. и Silseth P.** Customer perceived value in B-tB service relationships: Investigating the importance of corporate reputation [Журнал] // Industrial Marketing Management. - 2007 г..
80. **Heath C.** The Key to Effective communication: make it simple, make it concrete, and make it surprising [Интервью]. - 2007 г..
81. **Heller Ch.** Branding CSR [В Интернете]. - <http://www.thecro.com/node/395>.
82. **Herbig P. и Milewicz J.** The Relationship of Reputation and Credibility to Brand Success [Статья] // Journal of Consumer Marketing. - 1993 г.. - 3 : Т. 10.
83. **Hieronimus F., Schaefer K. и Schroder J.** Using branding to attract talent [Статья] // The McKinsey Quaterly. - 2005 г.. - 3.
84. **Hutton J. [и др.]** Reputation management: the new face of corporate public relations [Журнал] // Public relations review. - 2001 г.. - 27. - стр. 247-261.
85. **Kraatz M. и Love G.** Studying the dynamics of reputation: a framework for research on the reputational consequences of corporate actions [Журнал] // Research Methodology in Strategy and Management. - 2006 г.. - Т. 3. - стр. 343-383.
86. **Lewis St.** Corporate Brand and Corporate Responsibility [В Интернете] // www.mori.com. - 01 2003 г..
87. **Low G. и Fullerton R.** Brands, Brand management, and the Brand Management System^ A Critical-Historical Evaluation [Журнал] // Journal of Marketing research. - 05 1994 г.. - Т. 31. - стр. 173-190.
88. **Manyika J., Roberts R. и Sprague K.** Eoght business technology trends to watch [В Интернете] // www.mckinseyquarterly.com/Eight_business_technology_trends_to_watch_2080. - 12 2007 г..
89. **Nair B.** Corporate Branding in a Competitive International Environment [В Интернете] // http://www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=606. - 2005 г..

90. **Oppenheim J.** Corporations as global citizens [В Интернетe] // www.mckinseyquarterly.com/Corporations_as_global_citizens_1400. - 02 2004 г..
91. **Parker L** Integrated Branding: Becoming Brand-driven through Companywide Action [Книга]. - Westport, CT, USA : Greenwood Publishing Group, Incorporated, 1999.
92. **Ray C** Integrated Brand Communications: a powerful new paradigm [В Интернетe]. - 2004 г.. - http://www.ourfishbowl.com/images/book/WP_BrandValMgmt.pdf.
93. **Roll M** Understanding the purpose of a corporate Branding Strategy [Online]. - 04 12, 2004. - http://www.brandchannel.com/brand_speak.asp?bs_id=81.
94. **Ruth J. и York A.** Framing information to enhance corporate reputation: The impact of message source, information type, and reference point [Журнал] // Journal of Business Research. - 2004 г.. - 57. - стр. 14-20.
95. **Sadler P.** Strategic management [Книга]. - Milford : Kogan Page, 1993.
96. **Shocker A., Srivastava R. и Ruekert R.** Challenges and Opportunities Facing Brand Management [Журнал] // Journal of Marketing Research. - 05 1994 г.. - стр. 149-158.
97. **Temporal P.** Corporate Identity, Brand Identity and Brand Image [В Интернетe] // www.brandingasia.com/columns/temporal10.htm. - 06 2002 г..
98. The best Russian brands [Статья] // Business Week Russia. - 30 October 2006 г..
99. **Werther W. и Chandler D.** Strategic corporate social responsibility as global brand insurance [Журнал] // Business Horizons. - 2005 г.. - Т. 48. - стр. 317-324.
100. **White R. и Hanson D.** Corporate self, corporate reputation and corporate annual reports: re-enrolling Goffman [Журнал] // Scandinavian Journal of Management. - 2002 г.. - Т. 18. - стр. 285-301.
101. **Yankelovich D.** Exploring business's social contract [Интервью]. - May 2007 г..