

МАРКЕТИНГ / МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ



Иллюстрация: Mark Allen Miller

О чем ваша компания?

| 14 мая 2019 | **Стивен Грейзер** **Матс Урде**

Компании отлично преподносят бренды своих продуктов. Потребители, сотрудники и акционеры ясно представляют себе, что такое iPhone и чем он отличается от других устройств. Но когда речь идет о компании в целом, все намного сложнее. Что стоит за названием крупного холдинга, как его воспринимают и оценивают на рынке и внутри него самого?

Четкий корпоративный образ может определить исход конкуренции — это отлично понимают в Apple, Philips и Unilever. Для компании он служит стратегическим и смысловым ориентиром, усиливает привлекательность продукции, помогает в найме и удержании талантов, поддерживает репутацию в кризисные моменты. Тем не менее многим фирмам оказывается сложно сформулировать и выразить свой бренд.

ИДЕЯ КОРОТКО

Проблема

Продуманный корпоративный бренд дает направление и цель работе компании, усиливает позиционирование продукции, помогает привлекать и удерживать таланты, защищает репутацию в кризисные периоды. Тем не менее у многих компаний формулировка бренда вызывает затруднения.

Инструмент

Матрица идентичности корпоративного бренда поможет решить проблему с помощью набора вопросов, позволяющих выявить аспекты идентичности, связанные с миссией, культурой, компетенциями, ценностями и другими основополагающими характеристиками компании.

Взять хотя бы концерн Volvo — €35-миллиардный гигант производит грузовики, автобусы, строительное оборудование, морские и промышленные двигатели. После того как в 2016 году новый гендиректор провел децентрализацию, выделив грузовые бренды (Volvo Trucks, Mack Trucks, Renault Trucks и UD Trucks) в отдельные компании, вопрос самоопределения компании встал особенно остро. Отсутствие четкого представления о собственном бренде мешало стратегически поддерживать дочерние бренды, сотрудники не могли понять, как соотносятся миссия, ценности и возможности концерна и новых производственных компаний — и даже как правильно указать свою связь с Volvo в коммуникации с рынками и инвесторами.

Применив процесс, которому посвящена эта статья, концерн Volvo сумел прояснить свою корпоративную идентичность и вписать в нее дочерние бренды. Четко определив себя, концерн стал внимательнее к дочерним брендам, лучше позиционировал их на рынке, усилил маркетинг и коммуникации.

Подход, который мы применили для Volvo, стал результатом 10 лет исследований и общения с сотнями топ-менеджеров всего мира, работающих в разных отраслях, включая производство, финансы и НКО. В центре нашей концепции лежит матрица идентичности корпоративного бренда. Как мы покажем, многие компании воспользовались этим инструментарием, чтобы определить свою идентичность, сбалансировать ее составляющие и показать свои сильные стороны.

ВЫРАЗИТЕ СЕБЯ

Визуальная идентичность (вспомним легендарный логотип IBM) часто воспринимается как главный компонент выразительности корпоративного бренда, но мы убеждены, что это слишком узкое понимание. Бренд находит свое воплощение в тоне голоса (как у геккона из рекламы Geico), во

флагманском продукте (скажем, у Omega это часы Seamaster), в слогане («Just Do It» от Nike) или даже в фирменном звуке (львиный рык на заставке MGM защищен как товарный знак). Все эти формы брендовых высказываний должны находиться в гармонии друг с другом.

Генеральный директор одной исследованной нами международной - логистической корпорации сравнил корпоративный бренд с музыкальной композицией: его основная мелодия должна быть узнаваема во всех внешних и внутренних коммуникациях. Любимую песню этого руководителя, «My Way», исполняли Фрэнк Синатра, Клод Франсуа, Элвис Пресли, Лучано Паваротти и даже Сид Вишес из Sex Pistols — и хотя голоса, аранжировки и целевые аудитории менялись, мелодия оставалась неизменной. «В нашей компании, — пояснил директор, — мы рассказываем миру о нашем бренде и его сути разными голосами по разным каналам. Главное — чтобы наши голоса сливались в одну песню».

Что такое матрица?

Разработанная нами схема предлагает руководству ответить на ряд вопросов о компании. Каждый вопрос посвящен одной составляющей корпоративной идентичности. Всего их девять, в матрице они сгруппированы по трем уровням: сверху — «внешние», внизу — «внутренние», в середине — ориентированные и наружу, и внутрь. Мы разберем каждый слой в отдельности.

Внутренние элементы. В основе любого организационного бренда лежит миссия и видение компании (то, что объединяет и вдохновляет людей), культура (этические принципы и подходы) и компетенции (уникальные возможности). Они берут свое начало в ценностях и реальной работе. Вспомним кредо Johnson & Johnson's: оно высечено на каменных скрижалях, стоящих в фойе штаб-квартиры компании, и служит вечным напоминанием о том, чем руководствуется (или должна руководствоваться) фирма: интересы пациентов и медицинского персонала, высокие стандарты качества по приемлемым ценам, а также забота о собственных сотрудниках компании — справедливость, безопасность и достойные условия работы.

Внешние элементы. Элементы верхней строки матрицы показывают, какой образ компания проецирует своим клиентам и другим стейкхолдерам: это ценностное предложение, внешние отношения и позиционирование. Скажем, Nike делает акцент на том, что поможет клиентам установить личный рекорд, — эта цель воплощена в слогане «Just Do It» (Просто сделай это!).

Элементы, связывающие внутренние и внешние аспекты. Здесь показана уникальная «личность» организации и то, как она проявляется во внешнем мире, а также ядро бренда, то

есть дух и ценности, на которых основываются ее обещания клиентам. «Личность» определяется находящимся в центре матрицы ядром. Например, для бренда компании Patagonia – продукция высшего качества и ответственность перед природой. Audi выразила ядро своего бренда фразой «Vorsprung durch technik» («техническое превосходство»). ЗМ передает свою суть тоже очень кратко: «Наука, воплощенная в жизнь».

Если корпоративная идентичность выстроена четко, все остальные элементы гармонично дополняют и перекликаются с ядерной ценностью компании и ее бренда. Таким образом ядро формирует остальные восемь элементов.

В ТЕОРИИ: МАТРИЦА ИДЕНТИЧНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО БРЕНДА

Корпоративная идентичность состоит из девяти взаимосвязанных компонентов. Изучив каждый из них и его отношение к другим, организация сможет укрепить свой бренд.

ВНЕШНЕЕ	Ценностное предложение Каковы наши ключевые предложения и чем именно они интересны клиентам и другим стейкхолдерам?	Отношения Какова должна быть основа наших отношений с ключевыми клиентами и другими стейкхолдерами?	Позиция Какую позицию мы стремимся занять на рынке, в сердцах и умах ключевых клиентов и других стейкхолдеров?
ВНЕШНЕЕ/ ВНУТРЕННЕЕ	Выражение Чем наши послания и средства самовыражения отличаются от других, делая компанию узнаваемой?	Ядро бренда Что мы обещаем людям? Каковы базовые ценности, суммирующие суть нашего бренда?	Личность Какое сочетание человеческих характеристик или качеств формирует суть компании?
ВНУТРЕННЕЕ	Миссия и видение Что объединяет нас (миссия)? Что направляет и вдохновляет нас (видение)?	Культура С каких позиций мы смотрим на мир, как мы работаем, как ведем себя?	Компетенции В чем мы уникально талантливы, что делает нас лучше конкурентов?

НА ПРАКТИКЕ: МАТРИЦА НОБЕЛЕВСКОЙ ПРЕМИИ

Нобелевские премии присуждаются четыремя независимыми организациями (у каждой своя идентичность) при поддержке Фонда Нобеля. Эти организации объединяет общее ядро бренда – вознаграждение работы, принесшей максимум пользы человечеству.

ВНЕШНЕЕ	Ценностное предложение Поощрение и пропаганда научных открытий и культурных достижений	Отношения Принципиальность, уважение и диалог	Позиция Самая престижная премия в мире
ВНЕШНЕЕ/ ВНУТРЕННЕЕ	Выражение Символизм, подкрепленный традициями, в сочетании с современным открытым подходом	Ядро бренда «Тем, кто принес наибольшую пользу человечеству»: открытие нового и бескорыстное служение идеалам	Личность Беспристрастная и космополитичная, увлеченная научным и культурным просвещением
ВНУТРЕННЕЕ	Миссия и видение Вручение, согласно завещанию Альфреда Нобеля, премий наиболее достойным деятелям	Культура Объективность, независимость, коллегиальность	Компетенции Выверенные процессы по оценке и отбору лауреатов

Проработка элементов

Насколько целостно представление вашего корпоративного бренда, нет ли нестыковок и как их преодолеть? Выяснить все это помогут следующие действия. Их можно поручить одному человеку, но лучше задействовать команду из руководителей.

Начните с любого из девяти элементов и запишите в матрицу ответы на соответствующие вопросы. Допустим, вы решили начать с миссии и видения. Подумайте, что объединяет, направляет и вдохновляет вас. Отвечайте не длинными периодами, а краткими фразами. Вот, например, как формулирует свою миссию Starbucks: «Поддерживать силу духа каждой чашкой кофе, всегда и везде». Запишите ответы для каждого квадрата в любом удобном порядке, до поры до времени не задумываясь о том, как они соотносятся друг с другом.

Проводя семинары по этой матрице, мы рекомендуем участникам следовать пяти основным правилам.

1. Будьте кратки. Представьте, что ваши ответы — это заголовки, под которыми вы впоследствии подробнее напишете, что отражал и отражает ваш бренд.
2. Говорите яснее. Избегайте профессионализмов и сложных фраз. Отсекайте все лишнее. IKEA, описывая свои отношения с людьми одним словом «Привет!», отражает свои ценности компании и простоту обращения.
3. Ищите характерное. Подбирайте слова или образы, подчеркивающие то особое, по чему можно сразу вас узнать. Одна риелторская фирма выразила свою суть фразой: «Мы не считаем себя выше других». Слоган недавно открывшегося в Осло отеля: «Среди наших гостей — рок-звезды, и мы принимаем всех гостей, как рок-звезд».
4. Сохраняйте искренность. Наверняка какие-то элементы самоидентификации глубоко укоренились в вашей компании, их достаточно просто честно зафиксировать. Другие же более зыбки — чтобы они закрепились в культуре, придется потрудиться.
5. Говорите о вечном. Сущность корпоративного бренда формулируется не на день, а буквально на века — вспомните слоган легендарного производителя часов: «Часы Patek Philip служат не только вам: с ними вы передаете свой неповторимый стиль следующему поколению». Эта фраза связывает прошлое и будущее.

Матрица каждой компании уникальна, но, чтобы получить представление о том, как выглядит готовая таблица, взгляните на пример, составленный нами вместе с Фондом Нобеля. Лауреаты премии определяются четырьмя независимыми организациями: Шведской королевской академией наук, Норвежским Нобелевским комитетом, Каролинским институтом и Шведской академией. Каждая отвечает за свою премию или премии, у каждой своя сущность и стратегия. Но ответственность за авторитет и репутацию премии в целом несет Фонд Нобеля, распоряжающийся призовым фондом. Наши исследования и анализ помогли найти и зафиксировать единую основу всех этих организаций: по выражению из завещания самого Альфреда Нобеля, они присуждают премии «тем, кто принес наибольшую пользу человечеству». Это и стало ядром бренда и квинтэссенцией Нобелевской премии.

Проверка стройности

После того как ваша команда ответила на все вопросы, убедитесь, что ответы логически поддерживают и усиливают друг друга. Пройдитесь по матрице вверх, вниз и по диагонали. Каждая такая ось высветит разные аспекты организации: диагональ из нижнего левого угла содержит стратегические элементы, другая диагональ – конкурентные, горизонталь расскажет о коммуникациях, а вертикаль – о взаимодействии. Если вам удастся выстроить идентичность корпоративного бренда правильно, элементы свяжутся в логическую последовательность по каждой линии. Чем сильнее связность компонентов вдоль каждой оси, тем стройнее матрица. Связность матрицы – один из ориентиров ее правильности.

Как оценить силу связей? Например, попробовать сложить ответы на вопросы в короткую презентацию о вашем бренде. По сути, их должно хватить на емкие тезисы (если вам нужна помощь, воспользуйтесь врезкой «А ваша матрица с этим справится?»). Спросите себя: выглядит ли мой рассказ стройно?

На самом деле случаи, когда команда с первого раза выдает идеально связную и стабильную, полностью интегрированную по всем четырем осям матрицу, весьма редки. Значительно чаще между разными элементами обнаруживаются пробелы и нестыковки. Поэтому на следующих этапах обычно требуется обнаружить слабые связи и понять, как их усилить.

Например, если ваше обещание и ценностное предложение не поддержаны компетенциями, какие навыки развивать? Если ось взаимодействия показывает, что организационная культура не соответствует корпоративным ценностям и не укрепляет внешние отношения фирмы, можно ли поручить отделу кадров разобраться в причинах проблемы? Формирование крепко связанной матрицы – непрерывный, циклический процесс.

В конечном счете руководство должно прийти к единому мнению относительно сущности корпоративного бренда: тогда все, что сообщает о себе внутри и наружу, будет согласовано.

Применение матрицы

Нашу матрицу организации использовали для самых разных проблем: прояснения отношений материнских и дочерних компаний, поддержки прежнего бренда на новых направлениях бизнеса и исправления общего имиджа.

Укрепление материнского бренда. Финский концерн Cargotec, производитель автопогрузчиков, владеет тремя лидирующими международными дочерними брендами: Hiab (оборудование для дорожных погрузо-разгрузочных операций), Kalmar (решения и услуги для работ в портах, терминалах, логистических центрах и в тяжелой промышленности) и MacGregor (то же для морских перевозок). Десять лет назад казалось, что мощные дочерние компании окончательно затмили материнскую. Чтобы исправить ситуацию, руководство решило заняться проблемой единства компании: сосредоточиться на общекорпоративном бренде, объединить сервисные сети, создать единые логистические решения для индивидуальных клиентов. Глава Cargotec возглавил инициативу по усилению и продвижению корпоративного бренда и взаимной адаптации культур, ценностей и обещаний. Сначала фирма провела 11 рабочих встреч с дочерними компаниями: 110 менеджеров с помощью

матрицы выявляли уникальные компоненты идентичности по каждому из дочерних брендов. Затем на общем пленарном собрании выработали общую матрицу корпоративной идентичности.

Чтобы убедиться в том, что сотрудники понимают и поддерживают предлагаемое видение своей компании, Cargotec провел внутреннее анкетирование: на вопросы по поводу разных элементов матрицы ответило более 3 тыс. человек. Отвечают ли элементы изначальному целям материнской и дочерних компаний? Полученные в ходе дискуссий матрицы разослали по внутренней сети. Опрос клиентов и других заинтересованных лиц дал дополнительную информацию, позволив отточить формулировки.

В итоге Cargotec и дочерние компании сошлись на общем ядре бренда: обещании «Умные транспортные потоки — здесь и сейчас» и ценностях «глобальное присутствие — локальный сервис», «работаем вместе» и «устойчивые результаты». Одним из результатов стратегических и ребрендинговых инициатив стало то, что крупные международные клиенты, например Maersk Line, сегодня получают интегрированные предложения (с продукцией дочерних компаний) под единым брендом Cargotec. Компания усилила поддержку единого корпоративного бренда и в маркетинге, и в коммуникациях, разработав новый логотип и фирменный стиль.

Поддержка развития бизнеса. Bona — компания со столетней историей, специализирующаяся на материалах и лаковых покрытиях для деревянных полов. Штаб-квартира Bona находится в Швеции, а продукция продается в более чем 90 странах по всему миру.

За последние годы Bona включила в свой ассортимент средства для очистки каменных и плиточных покрытий и разработала новую систему для восстановления ламината. Эти решения открыли для компании не только огромные новые рынки роста, но и поставили вопрос о позиционировании: как новые направления смогут сосуществовать с мощным брендом, который всегда ассоциировался с деревянными полами? Казалось бы, ответ прост: надо отойти от традиционного акцента на дереве и включить в свои рекламные сообщения другие виды покрытий. Однако руководство увидело в ситуации шанс подчеркнуть идентичность компании: важно было вновь показать богатое наследие, включив в него и элементы нового. Изменения надо было бережно донести до сотрудников и клиентов.

Топ-менеджеры по маркетингу из Швеции и США организовали серию встреч по обе стороны океана с участием лидеров разных отделов из разных стран.

Прежде всего нужно было определить, чем Bona является сейчас. Долгое обсуждение вскрыло широкий спектр точек зрения и ответов на ключевые вопросы матрицы. Это стало для компании сюрпризом. Тем не менее в итоге менеджерам удалось прийти к консенсусу.

Далее началась выработка новой, планируемой идентичности, в которую должны были гармонично вписаться новые продукты, технологии, рыночные возможности — и, конечно, новые целевые аудитории. Обещание бренда решено было изменить на «Подчеркиваем красоту полов» в соответствии с вновь определенной миссией «Создавая красивые полы, делаем людей счастливее».

Чтобы новая идентичность стала реальностью в компании, Vona обсудила изменения со своими работниками, а недавно принятым сотрудникам адресовала программу ориентации, разъясняющую ценности из новой матрицы. Для внешних стейкхолдеров (потребителей и сертифицированных профессионалов – партнеров Vona) запустили программу, рассказывающую о стилевых и дизайнерских трендах оформления полов. Кроме того, переделали интернет-сайт и провели новую маркетинговую кампанию по уходу за покрытиями из винила. Безусловно, укоренение обновленного брендового послания внутри и вне компании не одномоментный процесс: в случае с Vona оно идет уже около двух лет при постоянной сверке с новой матрицей.

Изменение имиджа. Европейская коллекторская компания Intrum помогает бизнесу выставлять счета, контролировать поступления, дебиторскую задолженность и прочие обязательства. В 2014 году компания быстро выросла за счет поглощений и руководство решило: пора убедиться, что каждый сотрудник понимает, что стоит за брендом Intrum. Лидеры опасались, что негативный образ коллекторского агентства может помешать бизнесу, и хотели, чтобы компанию воспринимали как поставщика финансовых услуг. За три последующих года Intrum вовлекла менеджеров из 24 стран в свою программу по выработке новой, более позитивной идентичности, стимулирующей рост компании. Работа над матрицей проводилась при поддержке Стокгольмской школы экономики, руководил инициативой топ-менеджер по кадрам Жан-Люк Ферратон.

Благодаря идеям двухсот менеджеров туманный слоган «Помогаем Европе» удалось сменить на подчеркивающий обещание бренда вариант «Указываем путь к здоровой экономике». От основной ценности вообще отказались: менеджеры сочли ее надуманной. Миссия Intrum была переформулирована в более позитивную сторону. К чему же теперь стремится компания? «К доверию и уважению всех, кто предоставляет или получает кредиты. Предлагая решения, генерирующие рост и помогающие людям освобождаться от долгов, мы создаем ценность для физических лиц, компаний и общества в целом». После обсуждения менеджерами новой миссии Ферратон прокомментировал: «Уверен, что никто из нас в детстве не мечтал работать коллектором. Но когда я слышу, как вы говорите о своей работе, о нашей компании и о том, чему мы на самом деле служим, я испытываю гордость за нашу фирму». Intrum следит за тем, как новая идентичность отражается на удовлетворенности сотрудников и клиентов, вовлеченности персонала, отношении к руководству и принятии основных ценностей корпоративного бренда. За последние три года, согласно внутренним и внешним опросам, эти показатели улучшились в целом на 15%.

Примеры Cargotec, Vona и Intrum демонстрируют три случая применения матрицы идентичности корпоративного бренда. Однако ими, конечно, ее полезность не ограничивается. Председатель совета директоров одного фонда прямых инвестиций использует матрицу для оценки стратегической ценности компаний-кандидатов на приобретение и инвестирование. Матрица помогла гендиректору основанной в 1764 году компании Falu Rödfärg по производству традиционной для Швеции красной краски прояснить идентичность бренда и его конкурентную позицию, высветив уникальность наследия и редкое мастерство рабочих. Мировой лидер в сфере специализированных полимерных решений компания Trelleborg с помощью матрицы усилила корпоративную идентичность настолько, что приобретенные компанией фирмы, ранее дистанцировавшиеся от ее бренда, стали активно использовать его.

В некоторых случаях идентичность зонтичной компании удается выразить легко и точно. Но, как правило, на выработку всеобъемлющих формулировок для корпоративного бренда уходит много времени. Требуется много встреч и немало усилий как руководства, так и линейных сотрудников глобальной организации. Впрочем, этот процесс можно ускорить, если компания уже может похвастаться общими ценностями и наличием других базовых элементов своей идентичности.

Исследование и кристаллизация корпоративного бренда – задача, достойная истинного лидера. Она требует долгосрочного прицела и последовательности, целеустремленности и терпения. Результат этих стараний – отточенный бренд, крепкие отношения, сплоченный коллектив – усилит конкурентоспособность компании.

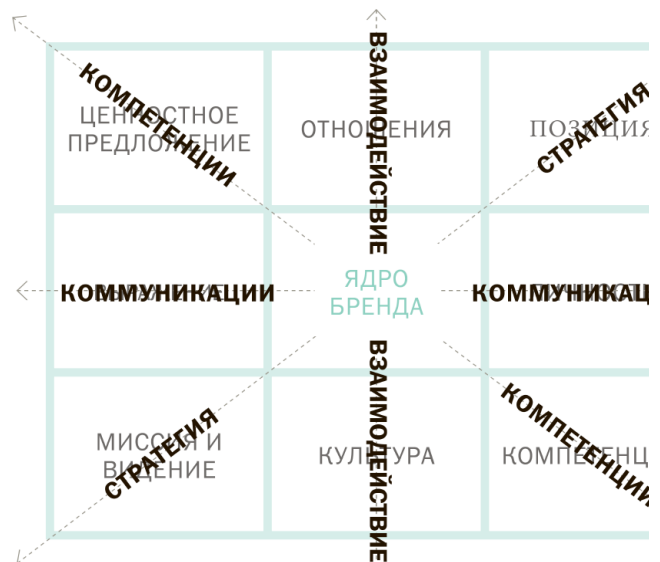
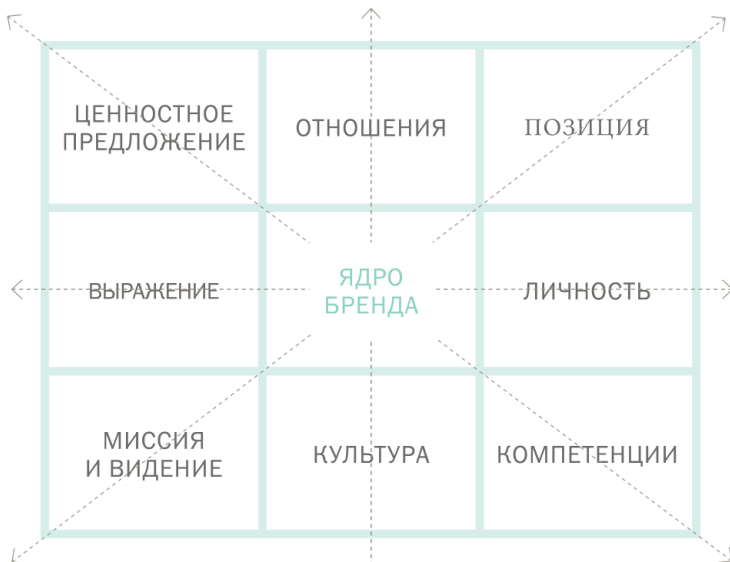
Об авторах

Стивен Грейзер (Stephen A. Greyser) – почетный профессор маркетинга и коммуникаций в Гарвардской школе бизнеса (кафедра Ричарда Чапмана), бывший редактор и глава редколлегии HBR.

Матс Урде (Mats Urde) – доцент Школы экономики и менеджмента при Лундском университете.

А ВАША МАТРИЦА С ЭТИМ СПРАВИТСЯ?

Чтобы оценить, хорошо ли стыкуются друг с другом ваши ответы на вопросы матрицы, проделайте следующее упражнение. Составьте из ответов на вопросы связный рассказ о стратегии, конкурентной позиции, основе и сути ваших внешних отношений и коммуникаций. Проходя по матрице вертикально, горизонтально или по диагонали, убедитесь, что каждый элемент логически связан с предыдущим, независимо от направления движения. Чем понятнее и связаннее окажется ваш рассказ, тем стабильнее ваша матрица и тем мощнее идентичность вашего корпоративного бренда.





ПЕРВАЯ ДИАГОНАЛЬ —
СТРАТЕГИЯ:

Наша миссия:

Наше видение:

Наши обещания:

Наше целевое положение на рынке:

Ваша миссия и ваше видение объединяют и вдохновляют людей внутри и в идеале вне организации? Соответствует ли им обещание, которое организация в состоянии выполнить? Проявляется ли это обещание в позиционировании компании? Наконец, если проделать обратный путь по матрице, сохранится ли логика: отражено ли позиционирование в обещании и ценностях, соотнесенных с миссией и видением?

ВТОРАЯ ДИАГОНАЛЬ —
КОНКУРЕНЦИЯ:

Наши компетенции:

Наши обещания:

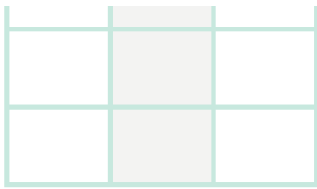
Наши базовые ценности:

Наше ценностное предложение:

Связаны ли между собой элементы в этой последовательности? Позволяют ли ваши текущие компетенции держать обещания? Служат ли они надежным основанием для конкурентоспособного и привлекательного ценностного предложения?

--	--	--

ВЕРТИКАЛЬ —
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ:



ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ:

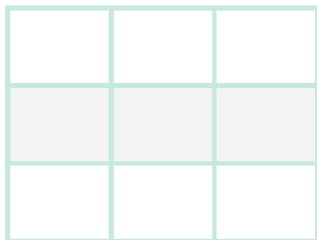
Наша культура:

Наше обещание:

Наши базовые ценности:

Отношения, которые мы ищем:

Здесь становится понятно, находят ли ваши ценности и культура должный отклик у людей вне и внутри компании. Важнейший фактор аутентичности корпоративного бренда – сотрудники. Если они не разделяют эти элементы вашей идентичности, вы рискуете и качеством внешних отношений – будь то с клиентами, партнерами или иными заинтересованными лицами.



**ГОРИЗОНТАЛЬ –
КОММУНИКАЦИИ:**

Наш стиль коммуникации:

Наше обещание:

Наши базовые ценности:

Черты нашей корпоративной личности:

Корпоративная сущность (или характер) должна поддерживать ядро бренда. Она находит множество путей воплощения: от дизайна продуктов и архитектуры штаб-квартиры до корпоративного логотипа и маркетинговых слоганов. Оцените, насколько полно эта суть проявлена во всех ваших коммуникациях – как внешних, так и внутренних.

Партнерский проект

"Кейсы компаний"

по Harvard Business Review