

На правах рукописи

**МАКАРОВА МАРИЯ ЕВГЕНЬЕВНА**

**Управление корпоративным брендом как фактор  
повышения конкурентоспособности  
предпринимательской структуры**

Специальности: 08.00.05. «Экономика и управление народным хозяйством»  
(Экономика предпринимательства)

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук

**Москва – 2012 г.**

Диссертационная работа выполнена на кафедре управления рисками и страхования экономического факультета Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова.

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент кафедры  
«Управления рисками и страхования» экономического  
факультета Московского государственного университета  
имени М.В. Ломоносова  
**Смирнова Екатерина Евгеньевна**

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор кафедры  
«Страхования» Московского финансово-промышленного  
университета «Синергия»  
**Логинова Ирина Львовна**

кандидат экономических наук, доцент кафедры  
«Мировой экономики и управления внешнеэкономической  
деятельностью» факультета государственного управления  
Московского государственного университета имени М.В.  
Ломоносова  
**Малькова Ирина Владимировна**

Ведущая организация: **Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»**

Защита состоится 25 октября 2012 года в 15.30 на заседании диссертационного совета Д 501.002.02 при Московском государственном университете имени М.В. Ломоносова по адресу: 119991, Москва, Ленинские горы, д.1, стр.46, МГУ имени М.В. Ломоносова, экономический факультет, ауд. 221.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале Научной библиотеки имени А.М. Горького 2-го учебного корпуса гуманитарных факультетов МГУ имени М.В. Ломоносова.

Автореферат разослан 24 сентября 2012 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
к.э.н., доцент

Попова В.Г.

# **I. Общая характеристика работы**

## **1.1. Актуальность темы исследования**

В последнее десятилетие условия конкуренции на отечественном рынке претерпевают серьезные изменения. Недавно возникшие формы рыночных отношений оказались под влиянием «глобальной» конкуренции. Повсеместное распространение, большой выбор и доступность товаров со сходными функциональными характеристиками ведут к развитию потребностей более высокого порядка (в статусе, престиже, самооценке, удовлетворенности собственным выбором) и возникновению желания потребителя получить индивидуальный продукт, максимально соответствующий всем его потребностям.

Предложение такого товара предполагает изменение условий конкуренции. Традиционные факторы производства, создававшие ранее преимущества от эффекта масштаба, теряют свое ключевое значение как фактора конкурентоспособности, равно как и предпринимательские способности одного человека становятся недостаточным преимуществом в конкурентной борьбе. Конкурентоспособное производство современного востребованного продукта возможно только при наличии уникальных ресурсов, слабо подверженных рискам утраты, копирования и разрушения, таких как нематериальные активы. Нематериальные активы неоднородны, в том числе по своей способности влиять на конкурентоспособность предпринимательской структуры. Поскольку предпринимательская структура рассматривается современной экономической теорией как субъект хозяйственных взаимовыгодных связей с заинтересованными сторонами, её устойчивая конкурентоспособность должна быть основана на факторах, способствующих стабильности позитивных отношений со всеми участниками рынков.

Содержащаяся в корпоративном бренде информация о способности компании удовлетворять как функциональные, так и более высокие потребности различных заинтересованных сторон, создает основу для формирования их лояльности, тем самым выделяя корпоративный бренд среди прочих нематериальных активов как наиболее сильный фактор конкурентного преимущества. Способность корпоративного бренда решать одновременно несколько задач предпринимательской структуры обусловлена комплексностью данного инструмента. Управление им предполагает интеграцию различных процессов, таких как переориентация стиля менеджмента на бренд, разработка и реализация стратегических и тактических управленческих решений, внедрение системы оценок эффективности управления корпоративным брендом и обеспечение конкурентоспособности в кризисных и быстроизменяющихся условиях.

Особенности современного товара в большей степени присущи финансовым услугам. У структур, оказывающих такие услуги, нет иных более значимых активов, чем бренд. Его вклад в стоимость финансовой организации может достигать 30%.

Среди финансовых институтов особенно велика роль корпоративного бренда в страховых компаниях, поскольку они являются самыми долгосрочными инвесторами, что требует особого доверия со стороны страхователей; их услуги трудно оценить, не имея

специальной квалификации; функциональные характеристики услуг разных страховщиков часто неразличимы для потребителя. Однако интерес отечественных страховщиков к управлению корпоративным брендом возник относительно недавно с введением первого массового вида страхования (ОСАГО) и ограниченностью таких факторов конкурентоспособности, как кэптивный бизнес, налоговые оптимизации и личные связи агентов. Сейчас на отечественном страховом рынке имеются несколько известных брендов, однако их существующие оценки свидетельствуют о том, что страховые бренды в России значительно отстают по стоимости от брендов других отраслей.

Кроме того, актуальность данного исследования повышается в связи с финансово-экономическим кризисом последних лет и его влиянием на стратегии развития и конкурентоспособность финансовых институтов. Усиление концентрации рынка, активность сделок по слияниям и поглощениям, а также сокращение платежеспособного спроса привели к ужесточению конкуренции. Одни компании пошли по пути сокращения расходов и привлечения клиентов низкими ценами, другие смогли воспользоваться преимуществами своего корпоративного бренда и оказались более устойчивыми и конкурентоспособными.

## 1.2. Степень разработанности проблемы

Проблема управления корпоративным брендом и его роль в качестве фактора повышения конкурентоспособности предпринимательской структуры недостаточно разработана в литературе. В разных направлениях экономической теории рассмотрены только отдельные аспекты данной проблемы.

Различные наборы факторов повышения конкурентоспособности предпринимательской структуры (от наличия и доступа к ключевым материальным ресурсам, возможностям продвижения, внедрения инноваций до различных нематериальных активов) предложены в работах ряда исследователей<sup>1</sup>. Современные тенденции, как теории конкурентоспособности, так и маркетинга (в частности, концепции маркетинга<sup>2</sup>, бенчмаркинга<sup>3</sup>, всеобщего управления качеством<sup>4</sup> и Кайдзен<sup>5</sup>), отражают всё

---

<sup>1</sup> *Портер М.Е.* Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс. 2005. С. 67–69; *Томпсон-мл. А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Пер. с англ. — М.: Вильямс. 2003. С.53; *Мильнер Б.* Управление знаниями: нематериальные активы компании // Проблемы теории и практики управления. 2008. № 3. С. 109–118; *Иванов А.П., Бунина Е.М.* Деловая репутация как нематериальный актив // Финансы. 2005. № 6. С. 67–71; *Владыкина Л.Б.* Проблемы конкурентоспособности в современной экономике // Проблемы современной экономики. 2009. № 1(29). С.148; *Лашина М.В.* Концептуальные подходы к повышению конкурентоспособности предприятия // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2010. № 3. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.uecs.ru/economika-truda/item/181-2011-03-23-09-10-18> (дата обращения: 02.09.2011).

<sup>2</sup> *Катъкало В.* Организационные факторы конкурентных преимуществ фирм // Персонал-Микс. Научно-практический журнал по вопросам управления персоналом. 2007. №11. С. 23-28

<sup>3</sup> *Данилов И.П., Данилова Т.В., Михайлова С.Ю.* Бенчмаркинг – эффективный инструмент повышения конкурентоспособности // Стандарты качества [Электронный ресурс]. URL: [http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_22/article\\_2282/](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_22/article_2282/) (дата обращения: 12.02.2010)

<sup>4</sup> *Laszlo G. P.* Implementing a quality management program - three Cs of success // The TQM Magazine. 1999 . № 4. P. 231-237

<sup>5</sup> *Имаи М.* Гемба кайдзен: путь к снижению затрат и повышению качества / М.: Альпина Бизнес Букс. 2007.

более возрастающее влияние нематериальных активов в качестве основных факторов повышения конкурентоспособности.

Однако, несмотря на многообразие предлагаемых и часто взаимосвязанных друг с другом факторов конкурентоспособности, известные автору исследования не предлагают интегрального «фактора», что препятствует сравнению предпринимательских структур по «силе» конкурентоспособности. Кроме того, указанные концепции не всегда согласуются с современным рассмотрением организации как многофункциональной структуры, сосредотачивающей в себе совокупность хозяйственных взаимовыгодных связей со всеми заинтересованными сторонами<sup>6</sup>, а также не учитывают изменения потребностей всех заинтересованных сторон, повышения значимости символических и эмоциональных потребностей, определяющих предпочтение и формирующих лояльность.

В аспекте значимости управления брендом, большинство классиков и современников маркетинговой теории (Д. Аакер, Ф. Котлер, Лесли де Чернатони, Т. Нильсон, Д. Траут, П. Чевертон, Я. Элвуд, В. Домнин, М. Макашев, С. Старов) признают его особую роль в обеспечении конкурентоспособности компании. Однако в этой связи наибольшее развитие получили вопросы, связанные с потребительским брендом, его значением в продвижении продукта и формировании лояльности. Роли всех заинтересованных сторон и, соответственно, развитию именно корпоративного бренда, ориентированного на них, до сих пор не уделялось достаточного внимания, равно как и не получил должного развития комплексный подход, акцептирующий внимание на системном управлении корпоративным брендом. Кроме того, рассмотренные работы по управлению брендом, зачастую не дают примеров практического применения предлагаемых теорий и методов.

В этой связи вопросы управления корпоративным брендом и его роль в повышении конкурентоспособности предпринимательской структуры требуют дальнейшей разработки, придания им комплексного характера с учетом значения всех заинтересованных сторон, а также практической апробации, в частности, для отечественных компаний финансового сектора, слабо охваченных вниманием специалистов по управлению брендом.

Решение указанных выше проблем представлено в рамках данного диссертационного исследования, где обоснована способность корпоративного бренда выступать интегральным фактором повышения конкурентоспособности, определена его ключевая роль в удовлетворении различных потребностей заинтересованных сторон и развитии их лояльности, а также разработана и апробирована методика оценки эффективности управления корпоративным брендом, позволяющая сравнивать компании по силе их бренда.

### **1.3. Цели и задачи исследования**

**Целью** настоящего диссертационного исследования являются разработка структуры, методов и показателей эффективности управления корпоративным брендом

---

<sup>6</sup> Третьяк О.А. Историческая эволюция и новые ориентиры развития маркетинга // Российский экономический журнал. 2001. № 2. – С. 59-67.

как фактором конкурентоспособности фирмы, а также апробация этих разработок на основе анализа практической деятельности предпринимательских структур, оказывающих финансовые услуги.

Для достижения этой цели в работе были выдвинуты и **решены следующие основные задачи:**

1. Выделены ключевые предпосылки, определяющие значение корпоративного бренда в обеспечении конкурентного преимущества компании в современных условиях. Обосновано особое значение бренда на финансовом рынке.
2. Выделены критерии для определения уровня развития системы управления корпоративным брендом в компании и определено содержание организационно-управленческих задач по развитию корпоративного бренда в рамках комплексной системы.
3. Проанализирован процесс разработки управленческих решений в отношении корпоративного бренда предпринимательской структуры, оказывающей финансовые услуги.
4. Разработана многокритериальная оценка эффективности управления брендом в рамках предпринимательской структуры.
5. Проанализирован практический опыт управления корпоративным брендом предпринимательской структуры.
6. Оценена эффективность отдельных мероприятий и всей системы управления корпоративным брендом предпринимательской структуры на основе предложенной системы метрик.

#### **1.4. Объект и предмет исследования**

**Объектом** диссертационного исследования является деятельность предпринимательской структуры финансового сектора в области управления корпоративным брендом.

**Предметом** диссертационного исследования являются факторы конкурентоспособности предпринимательской структуры в современных рыночных условиях.

#### **1.5. Методологическая, теоретическая и эмпирическая база исследования**

**Методологическую базу** диссертационного исследования формируют принятые в науке способы и формы научного познания, такие как системный подход, методы сравнительного анализа и синтеза, дедукции и индукции, количественного и качественного анализа объектов исследования, методы детализации, группировки, экспертных оценок и другие.

**Теоретическая основа** представлена научными трудами следующих зарубежных исследователей, внесших существенный вклад в разработку вопросов понятия бренда,

репутации и управления ими: Д. Аакера, Э. Алмквиста, Г. Даулинга, П. Дойля, А. Замана, Ф. Котлера, Лесли де Чернатони, Т. Нильсона, Д. Неппа, К. Робертса, Д. Траут, П. Чевертон, Я. Элвуда; их отечественных коллег: Ю. Бичун, Е. Голубкова, В. Домнина, М. Макашева, И. Олейника, А. Лапшова, И. Рожкова, С. Старова, Н. и В. Тесаковых, Ф. Шаркова.

В вопросах, касающихся развития конкурентоспособности и выделения факторов её повышения в современных условиях, автор опирался на работы Г. Беккера, Л. Доунса, М. Имаи, В. Катькало, Д. Кревенса, Д. Ласло, М. Портера, О. Третьяк, Т. Шульца.

Вопросы, затрагивающие проблемы предпринимательства (стратегического управления, инноваций, бизнес-процессов, корпоративной культуры и асимметрии информации), автор рассматривал на основе изучения работ Дж. Акерлофа, Д. Барлоу, С. Зимана, Г. Мартина, А. Томпсона – мл., А. Стрикленда и С. Хетрика.

**Эмпирическую основу** исследования составляют статистические и аналитические данные Национального агентства финансовых исследований, рейтингового агентства «Эксперт РА», Всероссийского центра изучения общественного мнения, аналитического агентства Profi Online Research, бывшей Федеральной службы страхового надзора, Центра стратегических исследований «Росгосстраха», страховых порталов «Страхование сегодня» и «Страхование в России», публикации швейцарского перестраховочного общества Swiss Re (SIGMA), а также годовые и квартальные отчеты ОСАО «Ингосстрах» и других отечественных страховщиков.

## **1.6. Научная новизна результатов исследования**

Научная значимость диссертации заключается в обосновании необходимости и предложениях по организации и реализации управления корпоративным брендом для повышения конкурентоспособности предпринимательской структуры. Особую научную новизну работа приобретает благодаря своей сфокусированности на предпринимательских структурах, оказывающих финансовые услуги, а также анализу практической деятельности по управлению корпоративным брендом таких структур, оценке её результатов и разработке рекомендаций по повышению эффективности управления корпоративным брендом.

Наиболее значимые научные результаты, полученные автором и выносимые на защиту, заключаются в следующем:

1. Выдвинута и теоретически обоснована идея о способности компании с управляемым корпоративным брендом удовлетворять большее количество потребностей её заинтересованных сторон (помимо функциональных еще символичные и эмоциональные), что ведет к их истинной лояльности; задает ориентир для инновационной деятельности в рамках ожиданий всех заинтересованных сторон; обеспечивает их восприимчивость к инновациям. Данный подход позволил уточнить ключевое значение корпоративного бренда в обеспечении конкурентных преимуществ компании. Он перерастает простую совокупность частных брендов и становится интегральным фактором повышения

конкурентоспособности компании, который способствует поддержанию её стабильного развития даже в кризисных и быстроизменяющихся условиях.

2. Предложены критерии уровня развития управления корпоративным брендом в предпринимательской структуре (интуитивного, фрагментарного и комплексного), среди которых - наличие стратегии и организационная структура управления корпоративным брендом, охваченные заинтересованные стороны, природа лояльности, анализ и оценка эффективности системы управления корпоративным брендом. На основе полученных критериев и обобщения изученного опыта организации мероприятий по управлению брендом разработана структура и определено содержание управленческих задач в рамках комплексной системы управления корпоративным брендом, а также предложена и схематически представлена организационная система управления, ориентированная на корпоративный бренд, предполагающая построение гибких межфункциональных структур, горизонтально соединяющих различные функциональные подразделения компании.
3. Выявлены особенности управления корпоративным брендом (создания его идентичности, построения коммуникаций и управления взаимоотношениями с сотрудниками, контрагентами и инвесторами) для компании финансового сектора. Наиболее важной ценностью такого бренда является надежность (функциональная ценность), но его дифференцирующими характеристиками становятся символные и эмоциональные ценности.
4. Разработана многокритериальная оценка эффективности управления корпоративным брендом, состоящая из четырех метрик: восприятия, поведенческой, рыночной и финансовой. На их основе построена комплексная оценка силы бренда, позволяющая сравнивать как частные бренды (в первую очередь, потребительские) различных компаний, так и их корпоративные бренды.
5. Обоснована особая значимость управления корпоративным брендом для отечественного страхования, заключающаяся в особенностях услуг страхования и специфике российского рынка. Выявлена роль корпоративного бренда ОСАО «Ингосстрах» в обеспечении конкурентных преимуществ компании в современных условиях, таких как доля рынка, развитие лояльности клиентов, поддержание стабильной репутации и сокращение рисков.
6. Количественно оценены на основе предложенной системы метрик силы семи ведущих брендов отечественного страхового рынка, среди которых основное внимание уделено эффективности отдельных мероприятий и всей системы управления корпоративным брендом ОСАО «Ингосстрах». Одним из основных результатов стало подтверждение второго места «Ингосстраха» в отрасли по силе его бренда и выявление как основных его конкурентных преимуществ (наивысшей лояльности клиентов), так и существующих проблем в управлении



корпоративным брендом (отсутствия комплексной системы управления брендом, его размывающегося позиционирования и недостаточной доступности). Предложены две стратегии повышения эффективности управления корпоративным брендом «Ингосстраха», основывающиеся на двух возможных вариантах уточнения позиционирования его бренда.

### **1.7. Обоснованность и достоверность полученных результатов**

Обоснованность и достоверность полученных результатов основывается на предварительном изучении теоретической базы по теме исследования; эмпирических данных, характеризующих степень и значимость развития бренда и связанных с ним показателей в предпринимательских структурах финансового сектора; апробации предложенных моделей и методов по управлению корпоративным брендом как фактором конкурентоспособности в ходе анализа практической деятельности ряда предпринимательских структур, работающих на финансовом рынке; а также применении полученных результатов в деятельности ОСАО «Ингосстрах».

### **1.8. Теоретическая и практическая значимость работы**

Материалы диссертации могут быть использованы в высших учебных заведениях экономического профиля при чтении базовых и специальных курсов по вопросам предпринимательства, стратегического развития предпринимательской структуры на конкурентном рынке и управления брендом предпринимательской структуры.

Практическая значимость исследования заключается в разработке практических рекомендаций по управлению корпоративным брендом, обеспечивающих конкурентоспособность предпринимательских структур финансового сектора. Диссертационное исследование может представлять интерес для аналитических и консалтинговых компаний, занимающихся вопросами повышения конкурентоспособности и управления брендом.

### **1.9. Соответствие диссертации Паспорту научной специальности**

Содержание диссертационного исследования соответствует пунктам 8.5. Предпринимательство в единстве его основных компонентов: личностные (способности предпринимателей к инновационной и рискованной деятельности), экономические (эффективность), организационно-управленческие (инновационный стиль менеджмента); 8.10. Методология, теория обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур. Формы современной конкуренции и их влияние на содержание предпринимательской деятельности; 8.11. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах; 8.19. Многокритериальные оценки эффективности предпринимательской деятельности; 8.22. Обеспечение устойчивости развития предпринимательских структур в условиях экономического кризиса Паспорта специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (экономика предпринимательства).

## **1.10. Апробация и реализация результатов исследования**

Основные теоретические и практические материалы диссертационного исследования были представлены на научных семинарах «Корпоративные бренды страховщиков» кафедры управления рисками и страхования Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова в 2009 г., а также были использованы в деятельности ОСАО «Ингосстрах».

## **1.11. Структура диссертации**

Структура работы определена задачами и целями исследования. Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка используемой литературы, приложений и имеет следующую структуру:

### **Введение**

### **Глава 1. Роль корпоративного бренда в современных условиях функционирования предпринимательской структуры**

- 1.1. Корпоративный бренд как условие обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ
- 1.2. Значение корпоративного бренда для заинтересованных сторон
- 1.3. Выводы

### **Глава 2. Организация управления корпоративным брендом**

- 2.1. Система управления корпоративным брендом
- 2.2. Управление процессом развития корпоративного бренда
- 2.3. Управление частными брендами
- 2.4. Экономические параметры управления брендом
- 2.5. Оценка эффективности управления брендом
- 2.6. Выводы

### **Глава 3. Процедуры и результаты управления корпоративным брендом предпринимательской структуры**

- 3.1. Значение и проблемы управления корпоративным брендом в страховании в России
- 3.2. Роль корпоративного бренда в реализации стратегических целей ОСАО «Ингосстрах»
- 3.3. Система и задачи управления корпоративным брендом «Ингосстрах»
- 3.4. Тактическое управление потребительским брендом «Ингосстрах»
- 3.5. Оценка эффективности управления брендами ведущих страховых компаний
- 3.6. Задачи управления корпоративным брендом в различных страховых компаниях
- 3.7. Выводы

### **Заключение**

### **Список использованной литературы**

### **Приложения**

## II. Основные положения диссертации, выносимые на защиту

### 1. Уточнение роли корпоративного бренда в современных условиях функционирования предпринимательской структуры

Современные тенденции ведут к тому, что после осознания ограниченности массового (конвейерного) производства и высокого уровня затрат гибкой диверсифицированности, предпринимательские структуры переориентируются на массовое удовлетворение индивидуальных потребностей. В результате, основными чертами современного товара стали насыщенность информацией, построение из отдельных компонент, обрастание атрибутами, ассоциациями и дополнительными «опциями» - услугами. Он является продуктом, прежде всего, формирующим потребность для индивидуума, а затем наилучшим образом удовлетворяющим её. Продвижение такого «собирающего» продукта требует не только творческого потенциала и профессионализма всего кадрового состава организации, но и тесного взаимодействия широкого круга заинтересованных сторон (потребителей, поставщиков, посредников, консалтинговых и маркетинговых компаний).

Для приспособления к постоянным внешним изменениям современные предпринимательские структуры вынуждены создавать условия, обеспечивающие устойчивое и стабильное развитие. Ими становятся стабильность взаимоотношений со всеми заинтересованными сторонами. Поддержание стабильно позитивных отношений со всеми заинтересованными сторонами обеспечивается их лояльностью.

По своей природе лояльность может быть истинной, ложной и скрытой, что определяется тем, какой набор потребностей целевых аудиторий удовлетворяет компания. Истинная лояльность у индивидуума развивается при удовлетворении его эмоциональных потребностей вследствие стабильно качественного удовлетворения функциональных и символических потребностей и возникновения позитивного опыта взаимодействия с данной компанией.

Объектом лояльности для заинтересованных сторон являются реализуемые предпринимательской структурой функции и/или оценка их реализации, тесно ассоциирующиеся с определенным названием. Всё это содержит в себе бренд. Поскольку в современных условиях стабильность предпринимательской структуры достигается только при развитии истинной лояльности всех заинтересованных сторон, повышается роль именно корпоративного бренда и значение управления им. Он объединяет в себе всё комплексное представление о предпринимательской структуре для всех заинтересованных сторон, то есть *корпоративный бренд – это совокупность функций предпринимательской структуры со сформированными обозначениями индивидуализации, от реализации которых заинтересованные стороны ожидают удовлетворения значимых для них потребностей (функциональных, символических и эмоциональных).*

Корпоративный бренд наилучшим образом отражает изменение самого товара и критериев его выбора, а также повышение роли всех заинтересованных сторон компании.

Он включает в себя потребительский бренд и частные бренды для прочих заинтересованных сторон (эмитента, работодателя, контрагента).

В диссертационном исследовании доказывается, что для потребителя корпоративный бренд является наиболее эффективным механизмом преодоления неопределенности качества услуги, вызванной асимметрией информации (по Дж. Акерлофу<sup>7</sup>). Он облегчает потребителю выбор, сокращает риски разочарования, создает положительные эмоции и удовлетворяет его символичные и эмоциональные потребности.

Сотрудникам корпоративный бренд дает чувство стабильности, трудовые гарантии, повышение личного статуса и конкурентоспособности на рынке труда.

Руководителям высшего звена сильный корпоративный бренд помогает улучшить финансовые показатели компании, что доказывается в диссертационном исследовании на основе теоретического и практического анализа (рис. 1). Он сдвигает вправо-вверх кривую спроса на услуги компании, привлекает в неё сотрудников, способствует их вовлеченности, сокращает расходы на персонал за счет снижения среднего уровня оплаты труда, текучести кадров и расходов на привлечение и обучение сотрудников, упрощает доступ к капиталу, делая компанию менее рискованной для инвестиций.

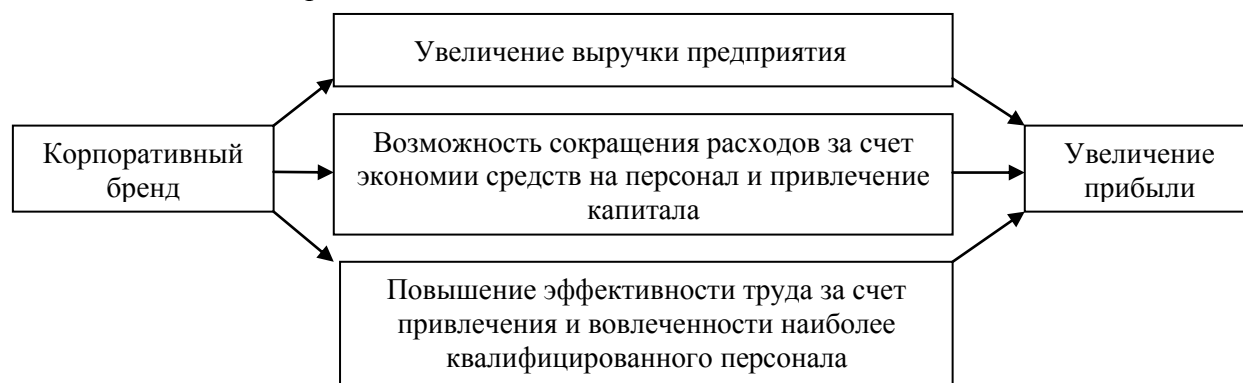


Рис.1. Влияние корпоративного бренда на прибыль компании

Для партнеров наличие корпоративного бренда контрагента сокращает риски неудачного сотрудничества, способствует повышению их конкурентоспособности и имиджа, дает возможность проведения совместных акций и маркетинговых мероприятий.

Для собственников бизнеса корпоративный бренд повышает стоимость компании и сокращает риски. Он формирует её привлекательный имидж и побуждает соответствовать ему, что ведет к сокращению отраслевых, репутационных, операционных и иных рисков.

По мере восприятия заинтересованными сторонами способности предпринимательской структуры удовлетворить их определенные потребности, её корпоративный бренд приобретает в их глазах соответствующие ценности, связанные с качеством реализации функции. В результате, брендовые компании получают преимущества монополистических конкурентов в отрасли и возможность установления «лучшей цены» благодаря удовлетворению большего числа потребностей заинтересованных сторон.

<sup>7</sup> Akerlof G.A. The Market for «Lemons». Quality Uncertainty and the Market Mechanism// The Quarterly Journal of Economics. 1970, August. v 84. P.488

Ориентация корпоративного бренда на корпоративную миссию приводит к новой философии компании. От клиентоориентированных стратегий она отличается тем, что развитие лояльности клиентов достигается не путем насаждения сверху жестких норм и стандартов работы персонала по повышению удовлетворенности клиентов, а благодаря качественному развитию позитивных отношений и вовлеченности сотрудников, что при нарастающей взаимосвязи частных брендов способствует развитию по цепочке истинной лояльности всех заинтересованных сторон. В итоге, под корпоративный бренд выстраиваются все функции и процессы компании. Он определяет частные бренды, стратегию и тактику управления, задает ориентир для обновления компании в рамках ожиданий заинтересованных сторон с целью соответствия функций компании её миссии. Корпоративный бренд способствует поддержанию стабильного развития компании даже в условиях кризиса и нестабильности, служит основанием доверия к ней и её инновационным решениям. При этом расходы на развитие корпоративного бренда не требуют воспроизводства при запуске нового продукта. Развитый корпоративный бренд инерционно создает интерес к новому предложению и обеспечивает получение от него дохода.

Таким образом, развитие корпоративного бренда имеет наивысший потенциал в обеспечении стабильности и конкурентоспособности компании. Несмотря на то, что существуют традиционные структуры, не имеющие достаточных предпосылок для повышения роли корпоративного бренда, описываемые изменения определяют современную тенденцию развития экономико-социальных отношений в обществе. В большей степени эти тенденции характерны для компаний, оказывающих финансовые услуги. Развитие корпоративного бренда для них имеет особое значение в силу следующих причин: а) отсутствия у них более значимых материальных активов; б) нематериальности продукции и слабой значимости внешних атрибутов; в) стандартности продукции, её функциональной схожести с конкурентами; г) близости цен в силу жесткой зависимости от макроэкономической среды и регулирования финансового рынка; е) меньшего влияния отдельного сотрудника (в отличие от нефинансовой сферы услуг) на качество услуги в силу большей значимости организации бизнес-процессов, внутренних правил и стандартов, а также развития корпоративной культуры.

## **2. Построение комплексной системы управления корпоративным брендом в предпринимательской структуре финансового сектора**

Управление корпоративным брендом в компании может быть сосредоточено на разных уровнях и действовать в разных масштабах. В таблице 1 представлены три стадии формирования и развития системы управления корпоративным брендом и их критерии.

*Таблица 1. Стадии формирования и развития системы управления корпоративным брендом*

<i>Критерии</i>	<i>Интуитивная</i>	<i>Фрагментарная</i>	<i>Комплексная</i>
Философия компании	Привлечение клиентов	Клиентоориентированность	Миссия компании для всех заинтересованных сторон
Стратегия управления КБ	Отсутствует	Отсутствует или совмещена с общей корпоративной	Разработана и претворяется в жизнь

Организационная структура управления КБ/ основания для принятия решений	Традиционная/ интуитивные представления управляющих	Традиционная/ фрагментарный анализ и мнения отдельных экспертов, имеющих больший вес	Современная, ориентированная на бренд/ система формализованного контроля
Система управления частными брендами	Ограничивается потребительским брендом	Разрозненное управление отдельными частными брендами	На основе взаимосвязанных структур в рамках общей стратегии управления КБ
Субъект и природа лояльности	Поведенческая для потребителей	Для потребителей – любая; для прочих заинтересованных сторон - поведенческая	Истинная для всех заинтересованных сторон
Принцип формирования бюджета на развитие КБ	Остаточный принцип, инерционный или фиксированный метод	Метод задачи и реализации	Метод моделирования
Анализ и оценка эффективности системы управления КБ	Отсутствуют	Фрагментарные	Комплексные

На комплексном уровне управление корпоративным брендом становится целостной формой организационной деятельности, целью которой является укрепление отношений с целевыми аудиториями (всеми заинтересованными сторонами), развитие их истинной лояльности и увеличение стоимости бренда. На данном уровне процесс управления корпоративным брендом охватывает все частные бренды и решаются как стратегические, так и тактические задачи, структура которых приведена на рис. 2.

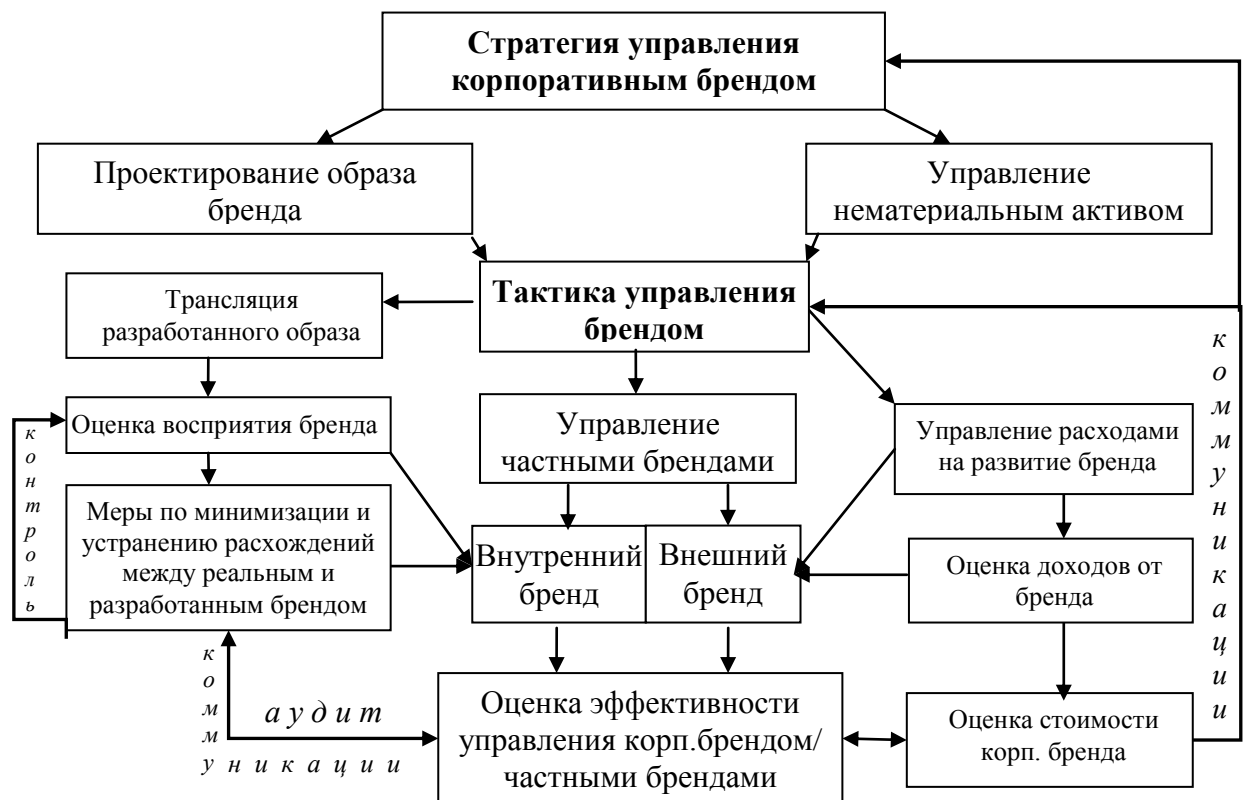


Рис. 2. Задачи управления корпоративным брендом

Решение указанных задач на комплексном уровне требует создания организационно-административной структуры управления, в рамках которой различные функциональные подразделения компании горизонтально соединяются в гибкие межфункциональные структуры (рис. 3).

Топ-менеджеры становятся ключевыми фигурами в создании внутреннего бренда и корпоративной культуры компании. Они утверждают трудовые и социальные принципы

работы сотрудников, прививают им основные ценности корпоративного бренда.

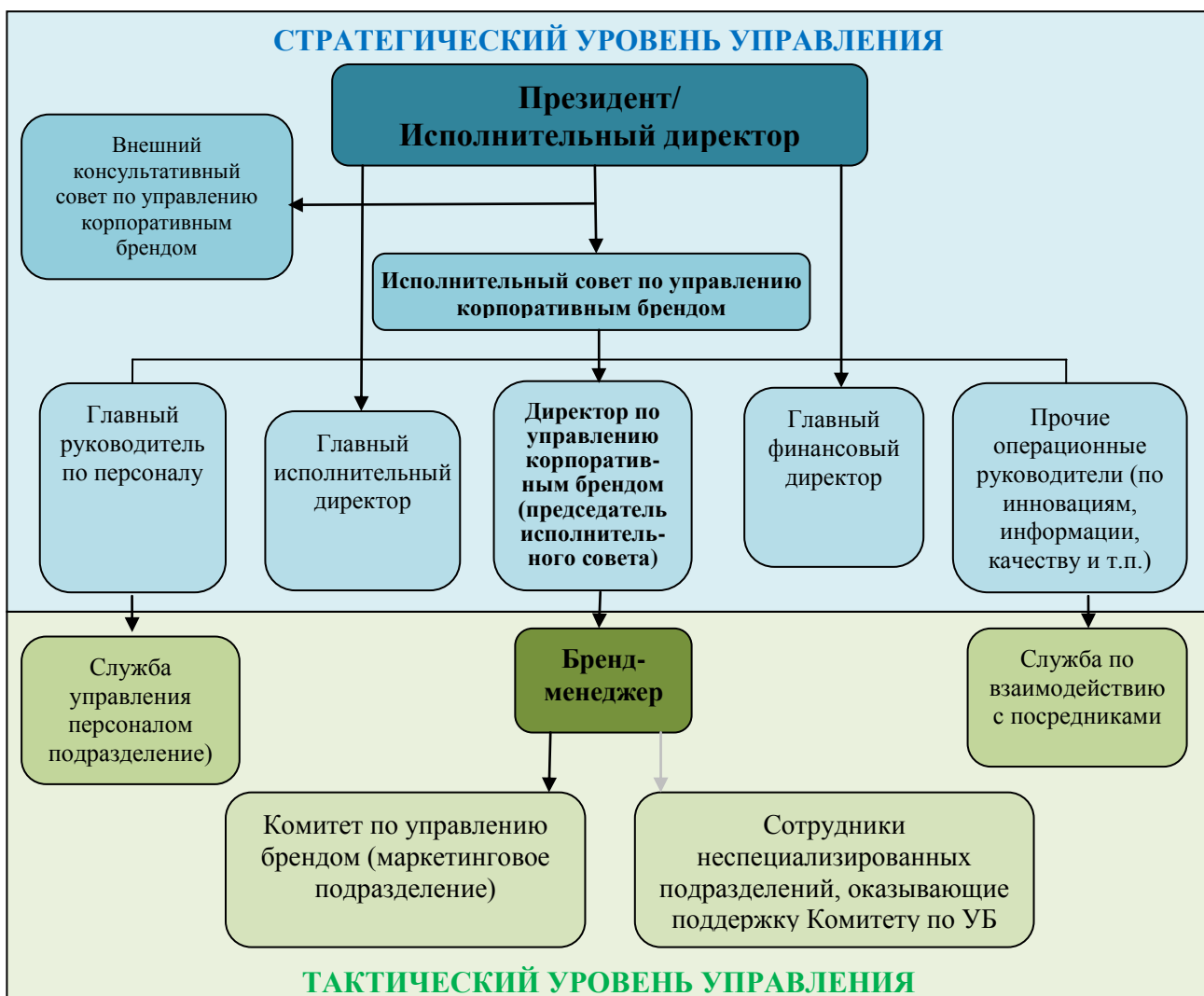


Рис.3. Организационная структура компании, ориентированной на бренд

Для решения стратегических задач создается Исполнительный совет по управлению корпоративным брендом. Возглавляющий его Директор подчиняется напрямую Президенту компании и отвечает за вопросы стратегического развития корпоративного бренда.

Оперативные задачи управления потребительским брендом реализуются Комитетом по управлению брендом (маркетинговое подразделение), возглавляемым бренд-менеджером. Он отвечает за успех отдельных мероприятий по развитию бренда, их эффективность и финансовые показатели, в сложных вопросах обращается за поддержкой к Исполнительному совету по управлению корпоративным брендом. Подчиняющиеся ему сотрудники осуществляют реализацию тактических задач управления брендом: разработку и развитие образа бренда, его продвижение. Бренд-менеджер имеет полномочия напрямую обращаться за помощью к другим функциональным подразделениям (операционным, финансовым, аналитическим) при принятии и реализации операционных решений. Оперативные задачи управления непотребительским брендом решаются структурными подразделениями (службами по управлению

персоналом и взаимодействию с посредниками), руководители которых входят в Исполнительный совет.

Для объективной оценки системы управления корпоративным брендом целесообразным является создание Внешнего консультативного совета по управлению корпоративным брендом. Входящие в его состав эксперты консультируют Президента компании по вопросам качества существующей структуры и реализуемых механизмов управления брендом.

Процедура управления корпоративным брендом завершается оценкой стоимости корпоративного бренда (по возможности) и/или эффективности системы управления брендом, результаты которой являются основанием для пересмотра тактики управления брендом, а иногда стратегии и организационной структуры.

На стратегическом уровне корпоративный бренд рассматривается как источник экономических выгод (нематериальный актив) и определяется его желаемый образ (идентичность бренда). Формирование образа бренда происходит путем идентификации целевой аудитории, определения его места среди конкурентных предложений в сознании этих аудиторий (позиционирования) и создания собственного стиля. Этот образ должен отражать миссию и стратегические цели компании, содержать набор проектируемых ценностей, вызванных реализацией её функций, и оказывать определенное эмоционально-психологическое воздействие на целевые аудитории. На тактическом уровне этот образ транслируется целевой аудитории посредством рекламы, PR и корпоративного сервиса с целью достижения соответствия между разработанным образом бренда (идентичностью) и воспринимаемым (имиджем). Выбор конкретных средств трансляции определяется: целевой аудиторией, эффективностью действия конкретного средства, бюджетными ограничениями, а также стратегическими и тактическими целями компании.

Анализ указанных процессов управления корпоративным брендом учитывает специфику предприятий, оказывающих финансовые услуги. Необходимой ценностью бренда такой компании является надежность. Её восприятие связано с чувством доверия, развитие которого возможно только при наличии известности бренда и положительных отзывов о нем. Однако надежность - нежелательная основа для позиционирования бренда, поскольку она присуща любой успешной финансовой компании. Также с целью дифференциации бренда плохо применимы его материальные атрибуты (страховой полис или банковская карта), в силу нематериальности финансового продукта. Для позиционирования бренда компании финансового сектора в наибольшей степени подходят характеристики, способствующие удовлетворению эмоциональных и символических потребностей целевых аудиторий, при этом развитие истинной лояльности невозможно без восприятия функциональных ценностей бренда.

В развитии доверия целевых аудиторий и формировании у них лояльности значимую роль играют сотрудники, инвесторы и контрагенты. Управление брендом работодателя предполагает развитие внешнего бренда, привлекающего сотрудников с особым «марочным» мышлением, а также корпоративной культуры и эффективной



системы мотивации, способствующих истинной лояльности, вовлеченности персонала и ориентации его на высокие стандарты качества сервиса. Фундаментом корпоративной культуры являются миссия компании и позиционирование бренда. Её влияние на сотрудника начинается с его найма, новые сотрудники должны пройти процесс адаптации: понять стандарты и ценности корпоративной культуры, миссию и цели компании. Сбалансированная программа мотивации предполагает применение как материальных (премий, бонусов, социального пакета, льготных условий на услуги компании), так и нематериальных стимулов (карьерного роста и возможности профессионального развития) стимулов. Компании с наиболее вовлеченными сотрудниками создают сильные бренды, а сильные бренды привлекают, удерживают в компании и мотивируют к добросовестной работе наиболее квалифицированных и вовлеченных сотрудников, что, в конечном счете, ведет к лучшим финансовым результатам и росту стоимости бизнеса: «улучшение морального климата корпоративной культуры на 1% приносит рост дохода на 2%»<sup>8</sup>. Целью управления брендом контрагента является поддержание стабильности взаимоотношений с контрагентами, способными обеспечить возможность компании выполнять свои функции желаемым образом. Управление брендом эмитента в основном сводится к формированию соответствующего образа в глазах потенциальных инвесторов и к недопущению конфликтных ситуаций, поскольку оно затруднено преобладанием текущих политических мотивов над стратегическими.

Корпоративный бренд способен создавать стратегические конкурентные преимущества только при регистрации товарного знака, дающей возможность контролировать экономические выгоды от владения брендом. Определение четких прав на бренд при его эффективном управлении создает возможность для использования новых форм ведения бизнеса, в частности, франчайзинга, в качестве конкурентного преимущества для обеих сторон. На тактическом уровне происходит экономическая оценка доходов от бренда и управление расходами на его развитие. К расходам по управлению брендом могут быть отнесены как маркетинговые расходы, так и расходы, связанные с улучшением реализации функций компании, в том числе расходы на реорганизацию существующей системы управления брендом. Последние зависят от начальной структуры, наличия персонала соответствующей квалификации и необходимости его дополнительного привлечения. Несмотря на широкомасштабность решаемых задач при комплексном управлении брендом, остается возможность для экономии благодаря наличию синергетического эффекта при управлении взаимосвязанными частными брендами.

### **3. Многокритериальная оценка эффективности управления корпоративным брендом на основе системы метрик**

Изучение роли корпоративного бренда в качестве фактора конкурентоспособности компании, его значения для всех заинтересованных сторон, а также теории и практики

---

<sup>8</sup> Барлоу Д. Сервис, ориентированный на бренд: новое конкурентное преимущество. М.: Олимп-Бизнес. 2007. С.59

управления брендом, привели к пониманию необходимости использования многокритериальной оценки эффективности системы управления корпоративным брендом. Среди рассмотренных соответствующих показателей, предлагаемых разными исследователями<sup>9</sup>, были отобраны наиболее адекватные для оценки и сравнения и сгруппированы в шесть метрик эффективности управления брендом (таблица 2).

Таблица 2. Метрики эффективности управления брендом

Тип метрики	Метрика	Измеряемые показатели
Метрики восприятия	Известность бренда	<ul style="list-style-type: none"> <li>Доля респондентов знающих бренд с подсказкой (на основе опроса целевой аудитории)</li> <li>Доля респондентов знающих бренд без подсказки (на основе опроса целевой аудитории)</li> </ul>
	Включение в группу выбора	Доля респондентов, рассматривающих бренд среди альтернативных вариантов покупки
Поведенческие метрики	Востребованность услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>Доля пользователей бренда (среди респондентов)</li> <li>Доля заключенных договоров относительно всего рынка</li> <li>Количество продаж бренда за период к среднему количеству продаж в товарной категории (BDI)</li> </ul>
	Лояльность	<ul style="list-style-type: none"> <li>Доля пользователей, считающих компанию своей основной</li> <li>Доля удовлетворенных обслуживанием пользователей компании</li> <li>Оценка качества сервиса (относительно наивысшей оценки)</li> <li>Доля приверженцев бренда в рейтингах типа «любимый страховой бренд» (на основе опроса целевой аудитории)</li> <li>«Индекс промоутера» Ф. Райхельда</li> </ul>
Рыночные метрики	Поведение на рынке	Доля рынка бренда
Финансовые метрики	Создание денежных потоков	<ul style="list-style-type: none"> <li>Показатель эффективности инвестиций в бренд</li> <li>Стоимость бренда</li> </ul>

Отношение между метриками эффективности управления можно условно выразить как «операцию умножения»: провал одного из показателей ослабляет общую силу бренда.

$$СБ = M_1^{k_1} * M_2^{k_2} * M_3^{k_3} * M_4^{k_4} * M_5^{k_5} * 100\% ,$$

где  $M_i$  - среднее арифметическое значение всех показателей каждой метрики, нормированных к 1 (показатель  $M_6$  (финансовая метрика) не включен в комплексную оценку, поскольку он сам мог бы отражать интегральную оценку прочих метрик, но трудность его объективной оценки ограничивает возможность его применения);

$k_i$  - весовые коэффициенты-степени, отражающие значимость влияния соответствующей метрики на общий результат. Превосходство одного бренда над другим по одной из метрик будет тем сильнее отражено в комплексной оценке, чем выше степенной коэффициент данной метрики, провал в метрике с наименьшим коэффициентом в меньшей степени снизит итоговый результат.

Указанные показатели описаны для измерения успешности потребительского бренда, однако, они могут быть трансформированы для другого частного бренда, например, бренда работодателя. Причем, рыночные и финансовые метрики уже не учитываются в них, поскольку комплексно характеризуют корпоративный бренд.

Комплексная оценка силы бренда и каждая метрика в отдельности характеризуют

<sup>9</sup> См. работы Аакера Д., Домнина В., Дэвиса С., Дана М., Старова С.

результат развития бренда, достигнутый на данный момент за всю историю его существования. Эффективность управления брендом за некий период (период проведения мероприятия по развитию бренда) может быть определена как приращение силы бренда в целом или её отдельного компонента (метрики) за данный период.

Связь между интегральными показателями, характеризующими силу частных брендов, определяется через «операцию сложения»: неразвитость одного частного бренда не нивелирует развитость другого, хотя существенным образом ограничивает силу общего корпоративного бренда. В результате, сила корпоративного бренда может быть оценена, как взвешенная сумма частных брендов. Выбор весовых коэффициентов осуществляется экспертами, возможный вариант их выбора приведен в диссертационном исследовании.

Показатели и способы их измерения могут отличаться в зависимости от возможностей «измерителя» и доступной ему информации, однако, последовательное использование одной методики в динамике дает хорошую основу для мониторинга успешности бренда как во времени, так и в сравнении с конкурентами.

#### **4. Результаты управления корпоративным брендом в ведущих компаниях отечественного страхового рынка**

Рассмотрение в диссертации практического применения вышеизложенных теоретико-методологических аспектов на примере отечественных страховых брендов обусловлено повышенным влиянием корпоративного бренда на конкурентоспособность отечественных страховщиков вследствие специфики страховых услуг и особенностей страховой отрасли в России, а также его слабым исследованием. Страховой продукт - это товар, который продается, а не покупается, соответственно, в наибольшей степени важны факторы, способствующие развитию заинтересованности целевой аудитории. Длительный срок взаимодействия со страховой компанией (ввиду как длительного срока действия полиса, так и срока заявления и урегулирования убытков) требует большого доверия клиентов. Кроме того адекватность цен и качество таких услуг трудно оценить, не имея специальной квалификации, особенно в отсутствии страхового случая. В результате, страхователям часто остается полагаться на доступные сигналы (рекламу, впечатление от сотрудников/агентов, удобство офиса) и корпоративный бренд страховщика. Неразвитость корпоративного бренда страховщика может привести к ложной лояльности клиентов при их истинной лояльности к агенту, оказывающему ключевое влияние на развитие ценностей. Указанные особенности в России усугубляются: а) ограниченностью спроса вследствие недостатка средств у потребителей, отсутствием осознанной необходимости и слабого доверия к страховщикам; б) большой долей обязательного страхования с одинаковыми условиями и ценами, ввиду чего бренд становится единственным фактором дифференциации предложения; в) олигополистической структурой рынка, при которой бренд становится основным средством неценовой войны; г) ухудшением конъюнктурных условий и ужесточением конкуренции в условиях финансового кризиса, что усиливает необходимость развития конкурентных преимуществ, способствующих стабильности предпринимательской структуры.

В диссертации выявлено влияние корпоративного бренда ОСАО «Ингосстрах» на конкурентоспособность компании и достижение ее стратегических целей, а также проведен анализ тактических мероприятий в докризисный и кризисный периоды. Стратегические цели страховщика ориентированы на сдержанный рост, положительный финансовый результат, сохранение лояльности клиентов и репутации стабильной компании<sup>10</sup>. Развитый бренд страховщика способствует их достижению благодаря основным его ценностям - надежности и стабильности, подтвержденных 65-летней историей. Повышению конкурентоспособности компании способствует положительное влияние его бренда на сокращение отраслевых, операционных и технических рисков: лояльность заинтересованных сторон способствует преодолению рисков увеличения присутствия иностранного капитала и роста мошенничества; участие специалистов компании в анализе и разработке страхового законодательства сокращает риски его неблагоприятного изменения; меры по развитию бренда работодателя (разработка и внедрение норм корпоративной культуры, программ адаптации, мотивации, карьерного планирования и профессионального развития) снижают риски персонала; позитивные отношения с крупными международными перестраховщиками уменьшают вероятность развития рисков перестрахования.

На тактическом уровне в докризисный период 2006-2008 гг. с целью поддержания лидерства на российском страховом рынке, повышения качества обслуживания клиентов, развития конкурентоспособности региональной сети и увеличения объемов продаж в «Ингосстрахе» проводились следующие мероприятия:

- оформление всех розничных офисов продаж в соответствии с утвержденным руководством по использованию фирменного стиля;
- разработка и внедрение методики оценки удовлетворенности клиентов;
- запуск нового Интернет-сайта компании ([www.ingos.ru](http://www.ingos.ru));
- введение новых видов услуг по автокаско: техническая помощь на дороге, аварийный комиссар и личный инспектор;
- распространение наружной рекламы.

Проведенное нами исследование подтвердило эффективность последнего в плане стимулирования продаж, показав наличие тесной положительной связи между расходами на неё и сбором премии в большинстве филиалов «Ингосстраха». Однако в 20% филиалов компании эта зависимость слабая. Полезным может быть тщательный анализ эффективности размещения рекламы для каждого города в отдельности.

Несмотря на реализацию широкого круга тактических задач по развитию бренда «Ингосстрах», существующая система управления им не является комплексной, что ведет к потерям её эффективности и нарушению взаимосвязи с долгосрочными стратегическими целями. В частности, это подтверждается проведенным в диссертации анализом акции «60 лет Ингосстраху». С точки зрения краткосрочной цели (привлечения клиентов) данное

---

<sup>10</sup> Ежеквартальный отчет открытого акционерного общества Ингосстрах за 1 квартал 2011 года // Сайт ОСАО «Ингосстрах». [Электронный ресурс]: раскрытие информации. Систем. требования: PowerPoint. URL: [http://www.ingos.ru/ru/disclosure\\_info/emitent/](http://www.ingos.ru/ru/disclosure_info/emitent/) (дата обращения: 10.06.2011).

мероприятие можно считать успешным. Но в долгосрочном плане оно не способствовало развитию истинной лояльности клиентов и привело к убыткам компании. Повышению эффективности таких акций может способствовать более детальный учет выгод и потерь от их проведения в конкретном регионе и отказ от возможности собрать часть премии в тех регионах, где бизнес более убыточен и/или бренд «Ингосстраха» сильнее развит. Ориентация компании только на краткосрочные цели ведет её в порочный круг развития: в силу аналогичной активности конкурентов и развития поведенческой лояльности клиентов, она становится вынужденной вести ценовую борьбу в отрасли. Это расшатывает её финансовое состояние, препятствует формированию истинной лояльности и ограничивает конкурентоспособность. Эффективное развитие бренда требует стратегических методов, способных приносить положительный эффект в долгосрочной перспективе, таких как программы по развитию взаимоотношений с клиентами и улучшение качества сервиса.

Сильный бренд дает «Ингосстраху» значительное конкурентное преимущество в условиях мирового финансового кризиса. Он позволяет ему успешно конкурировать с демпингующими компаниями и преодолевать последствия кризиса (сокращение интереса к страхованию) путем развития ценностей для целевой аудитории, функционирования на принципах наилучшей практики и активного участия в социальной жизни страны. В результате, продолжилось расширение рыночной доли компании при сохранении прибыльности её бизнеса. Репутация надежного страховщика привлекла к компании новых клиентов (физических лиц), ставших более осторожными. Их привлечению и удержанию способствовали также антикризисные программы («Помощь другу», программа пролонгации) и запуск новых экономических продуктов («Домобиль», «АвтоПрофи»). В 2010 г. «Ингосстрах» придерживался более консервативной стратегии, ориентированной на повышение качества портфеля и сокращение убыточности, что, хотя и привело к сокращению рыночной доли страховщика, но способствовало поддержанию основных ценностей его бренда. Устойчивая репутация «Ингосстраха», подкрепленная многолетним опытом сотрудничества, способствует сохранению лояльности клиентов, имеющих возможность выделять адекватные средства на страхование.

Результаты оценки эффективности систем управления потребительским брендом «Ингосстраха» и его конкурентов на основе системы метрик приведены в таблице 3.

*Таблица 3. Оценка эффективности управления страховыми брендами*

Тип метрики	Метрика	1 место	2 место	3 место	4 место
<b>Восприятия</b>	Известность бренда	Росгосстрах	Ингосстрах, РОСНО		Альфастрахование
<b>Поведенческие</b>	Востребованность услуг	Росгосстрах	РОСНО	Ингосстрах	Ресо-Гарантия/ Альфастрахование
	Лояльность	Ингосстрах	Росгосстрах	РОСНО	Ресо-Гарантия/ Альфастрахование
<b>Рыночные</b>	Поведение на рынке	Росгосстрах	СОГАЗ	Ингосстрах	Ресо-Гарантия

По оценке финансовой метрики на основании данных Interbrand самым дорогим брендом в отрасли (около 5 млрд. руб.) ежегодно оказывается «Ингосстрах», вторым -

«РЕСО-Гарантия», бренды других страховщиков никогда не подвергались гласной оценке. Отсутствие полной и сопоставимой информации для рассматриваемых брендов не позволяет использовать финансовую метрику для сравнения интегрального показателя эффективности управления брендом. Вместо неё рассмотрена сила бренда, оцененная по предложенной нами методике с применением конкретных экспертных коэффициентов (таблица 4). За «эталон» силы бренда (равный 100%) взят воображаемый бренд, все показатели которого равны максимумам значений, полученных на данном рынке в данное время (данные значения и признаются за единицу).

Таблица 4. Сила ведущих страховых брендов

Страховой бренд	Сила бренда
Росгосстрах	94%
<b>Ингосстрах</b>	<b>59%</b>
РОСНО	48%
Ресо-Гарантия	47%
Альфастрахование	37%
Уралсиб	26%
Ренессанс	25%

Данный результат силы бренда подтверждает универсальность и адекватность предложенной методики оценки, так как он соответствует выводам, полученным на основе более детального анализа системы метрик. По комплексному показателю силы потребительского бренда «Ингосстрах» находится на втором месте в отрасли после «Росгосстраха», однако, с ним активно конкурируют «РОСНО», «Ресо-Гарантия» и «Альфастрахование». Конкурентным преимуществом бренда «Ингосстрах» является наивысшая лояльность его клиентов, вызванная высокой удовлетворенностью качеством услуг страховщика. Однако наибольшие провалы его бренда наблюдаются в поведенческих и рыночных метриках. По показателю метрики «востребованности услуг» (доля опрошенных пользователей) «Ингосстрах» заметно уступает не только «Росгосстраху», но и «РОСНО» (в 3 и 1,5 раза, соответственно<sup>11</sup>). Особенно значим провал в высокодоходном сегменте потребителей, в котором «Ингосстрах» активно позиционировался в предкризисные годы, здесь серьезным конкурентом стало «Альфастрахование»<sup>12</sup>. Показатели рыночной метрики подтверждают справедливость прочих. Доступность компании – также относительно слабое место «Ингосстраха». По данному параметру компания сильно уступает «Росгосстраху», что объясняет большую востребованность услуг последнего, несмотря на превосходящий уровень лояльности клиентов «Ингосстраха». В этой связи представляется необходимым уточнить позиционирование компании, для чего в работе предлагается два возможных варианта стратегии развития корпоративного бренда.

<sup>11</sup> Рейтинг пользования страховыми компаниями в 2009 году// Сайт исследовательской компании Profi Online Research. [Электронный ресурс]: систем. требования: PowerPoint. URL: <http://profiresearch.ru/press.php?archive=yes#280510> (дата обращения:07.08.11)

<sup>12</sup> КАСКО в России: популярные страховщики и уровень удовлетворенности услугой (результаты исследования Profi Online Research)// Там же.

Первый – следование докризисному курсу в отношении приоритетности сегмента потребителей с доходом выше среднего и с цивилизованным отношением к страхованию. Здесь основным конкурентом является «АльфаСтрахование», чьи позиции в период кризиса заметно повысились. Тактические меры должны быть направлены на поддержание и улучшение сервиса компании и качества её персонала. Однако высокодоходный сегмент ограничивает возможность конкурировать по количеству клиентов с лидерами массового рынка («Росгосстрахом», «РОСНО», «Ресо-Гарантией»).

Другая возможная стратегия - разделение брендов компании для массового и премиального сегментов, развитие запущенного в 2009 году бренда «Ингосстрах Exclusive». В этом случае бренд «Ингосстрах» может конкурировать на массовом сегменте с «Росгосстрахом», «РОСНО» и «Ресо-Гарантией». Эта стратегия требует устранения выявленных нами узких мест в деятельности компании, для чего необходимо:

- преодолеть недостаточную доступность бренда по сравнению с лидерами рынка (удобство расположения и количество офисов, агентов, Интернет-сервис) путем развития агентской сети и альтернативных каналов продаж;
- донести потребителям информацию о конкурентоспособности и демократичности цен «Ингосстраха».

С целью повышения эффективности управления корпоративным брендом желательным для обеих стратегий является переход от фрагментарной системы управления к комплексной, что в первую очередь требует от компании переориентации организационной структуры на корпоративный бренд, контроля над лояльностью сотрудников, исследования приоритета их ценностей и соответствующей мотивации.

Анализ планов будущей деятельности компании свидетельствует о её намерении предпринимать стратегические меры, направленные на развитие конкурентных преимуществ, однако, из указанных Планов еще не видна четкая и последовательная стратегия управления брендом «Ингосстрах», неочевидно его позиционирование. Принятие управленческих решений по устранению указанной проблемы на основе одного из предложенных вариантов, развитие комплексной системы управления корпоративным брендом и приоритет долгосрочных стратегических программ над краткосрочными тактическими мероприятиями будут способствовать преодолению слабых сторон и дальнейшему повышению конкурентных преимуществ ОСАО «Ингосстрах».

## **5. Систематизация стратегий и целей управления корпоративным брендом для страховых компаний разного масштаба деятельности**

Управление корпоративным брендом может эффективно использоваться для развития и поддержания конкурентоспособности не только таких крупных федеральных компаний, как ОСАО «Ингосстрах», но и компаний иного масштаба, уровня и специализации. В таблице 5 приведен краткий обзор специфики управления брендом для пяти групп компаний, потенциально способных управлять брендом.

Таблица 5. Специфика управления брендом страховых компаний разного уровня

Тип страховой компании	Корпоративная стратегия	Стратегические цели УБ	Тактические задачи УБ	Экономический уровень
<i>Крупные федеральные</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поддержание лидирующих позиций</li> <li>выход на новые региональные и международные рынки</li> <li>развитие лояльности целевых аудиторий,</li> <li>корпоративное управление, ориентированное на бренд</li> <li>увеличение стоимости бизнеса, в т.ч. за счет роста стоимости бренда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Постоянный мониторинг своих позиций,</li> <li>развитие частных брендов (при необходимости),</li> <li>корректировка элементов идентичности бренда (при необходимости)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стабильное поддержание брендовых коммуникаций,</li> <li>программы повышения лояльности и развития взаимоотношений с целевыми аудиториями,</li> <li>поддержание высокого уровня сервиса,</li> <li>внимание к внутреннему бренду</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оценка метрик эффективности управления брендом</li> <li>дополнительный доход от владения брендом, в том числе развитие франчайзинга</li> </ul>
<i>Средние федеральные</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Завоевание лидирующих позиций на федеральном рынке,</li> <li>освоение новых страховых сегментов и каналов сбыта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Закрепление и корректировка бренда с учетом расширения интересующих сегментов рынка,</li> <li>привлечение дополнительных инвестиций для развития компании и бренда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Активное продвижение на новые рынки,</li> <li>освоение новых каналов продвижения,</li> <li>использование ноу-хау</li> </ul>	Использование получаемых доходов и вложений инвесторов для дальнейшего продвижения бренда
<i>Крупные региональные</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Завоевание лидирующих позиций в регионе,</li> <li>выход на смежные региональные рынки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Выявление и развитие конкурентных преимуществ по отношению к федеральным компаниям,</li> <li>развитие идентичности бренда с учетом дальнейшего расширения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Анализ смежных рынков, определение возможности входа,</li> <li>наращивание брендовых коммуникаций, развитие сервиса</li> <li>развитие отношений со своими потребителями</li> <li>использование преимущества хорошего знания аудитории</li> <li>применение нестандартных форм коммуникаций для более тесного общения</li> <li>развитие персонала</li> </ul>	Выделение достаточных средств и четкое планирование бюджета на развитие бренда
<i>Отраслевые</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Специализация по отраслевому сегменту, завоевание лидирующих позиций в страховании отраслевых рисков</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Четкое определение параметров своего сегмента,</li> <li>отражение отраслевой специализации в идентичности бренда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Качественное обслуживание, отвечающее потребностям отрасли,</li> <li>незначительная роль маркетинг. коммуникаций</li> </ul>	Определение бюджета на развитие бренда методом квотирования/фиксированного процента с продаж/прибыли
<i>Выходящие на рынок иностранные дочерние компании или бывшие кэптивны</i>	Выход и закрепление на рынке	<ul style="list-style-type: none"> <li>Изучение рынка: выявления недостатков и свободных ниш среди существующих брендов</li> <li>разработка новой или корректировка материнской идентичности компании</li> <li>дифференцирующее позиционирование</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Агрессивное продвижение бренда</li> <li>улучшение качества обслуживания (для кэптивных компаний)</li> </ul>	Необходимость поддержки материнской компании



Выходящие на рынок и/или узкоспециализированные (монолайновые) компании первоочередное внимание должны уделять ядру бренда (услуги) - чтобы занять свою рыночную нишу, им необходимо предоставить уникальный продукт. Средние федеральные и крупные региональные компании, как правило, уже предоставляют качественный товар и значимые для клиентов ценности, но для широкого распространения и серьезной конкуренции с крупными федеральными компаниями им не хватает известности и собственных средств для её развития.

Затраты на развитие известности в страховых компаниях зависят от канала продаж: агентского или прямого. Прямое страхование позволяет сократить расходы на комиссионное вознаграждение и ведение дела, при этом в первые годы значительно повышаются расходы на продвижение компании. Для крупных федеральных компаний наиболее велика роль ценностей, поскольку чем «масштабнее» компания, тем выше ожидания от неё. Передовые компании занимают оборонительную позицию, добиваясь лояльности и развивая уникальные и высоко значимые ценности для целевых аудиторий.

### **III. Выводы и рекомендации**

В ходе диссертационного исследования разработаны структуры, методы и показатели эффективности управления корпоративным брендом как фактором конкурентоспособности фирмы. Они апробированы в ходе анализа практической деятельности ряда предпринимательских структур, работающих на финансовом рынке. По итогам проведенного анализа сделаны выводы и предложены рекомендации.

В частности, итогом анализа практической деятельности «Ингосстраха» в области управления корпоративным брендом стала оценка его эффективности в сравнении с конкурентами на основе предложенной системы метрик, а также силы бренда «Ингосстрах». Проведенная оценка подтвердила высокий уровень эффективности (на втором месте в отрасли после «Росгосстраха») и выявила сильные и слабые стороны в управлении данным брендом, относительно таких его конкурентов, как «Росгосстрах», «РОСНО» и «Альфастрахование». На основе проведенного анализа автор предлагает два варианта дальнейшей стратегии развития корпоративного бренда с целью повышения конкурентоспособности компании. Первый - сохранение приоритетности сегмента потребителей с высоким доходом и «европейским» отношением к страхованию, для чего необходимо поддержание и улучшение сервиса компании и качества её персонала, а также отказ от гонки с массовыми страховщиками («Росгосстрахом» и «РОСНО»). Второй - разделение брендов компании на массовый и премиальный (параллельное развитие запущенного бренда «Ингосстрах Exclusive»).

В результате анализа как теоретического, так и практической деятельности конкретных предпринимательских структур обосновано значение применения инструментов и методов управления корпоративным брендом в обеспечении конкурентоспособности предпринимательской структуры как в относительно стабильный, так и кризисный период. Полученные в работе результаты и выводы по управлению корпоративным брендом для компаний финансового сектора могут быть использованы в дальнейшем для анализа и развития системы управления корпоративным брендом в аналогичных предпринимательских структурах.

#### **IV. Публикации по теме диссертации**

1. Макарова М.Е. Влияния бренда «Ингосстрах» на достижение целей компании и влияние достижения целей компании на ее бренд//Маркетинг в России и за рубежом. 2010. №5. С.114-122.

#### **Публикации в изданиях из перечня ВАК ведущих рецензируемых научных журналов**

2. Макарова М.Е., Смирнова Е.Е. Значение и ценности сильного страхового корпоративного бренда для целевой аудитории//Сервис plus. 2010. №2. С. 80-88.
3. Макарова М. Нематериальные ценности организации. Взаимосвязь и соотношения нематериальных активов компании: бренд, репутация и гудвилл//Российское предпринимательство. 2010. №3 (2). С. 34-40.
4. Макарова М., Смирнова Е. Кадровая политика и корпоративный бренд в страховых компаниях: взаимосвязи и взаимозависимости// Кадровик. Кадровый менеджмент. 2010. № 2. С. 42-48.