

Анна Вълканова

---

**КОРПОРАТИВЕН БРАНДИНГ 4.0**

София, 2020

Рецензенти

Проф. д.с.н. Петранка Филева

Проф. д.т.н. Цветан Семерджиев

© Издателство „Изток-Запад“, 2020

Всички права на български език запазени. Нито една част от тази книга не може да бъде възпроизвеждана или предавана под каквато и да е форма и по какъвто и да било начин без изричното съгласие на издателство „Изток-Запад“.

© Анна Вълканова, автор, 2020

ISBN 978-619-01-0666-1

**АННА ВЪЛКАНОВА**

**КОРПОРАТИВЕН  
БРАНДИНГ 4.0**





# Съдържание

Увод .....	7
------------	---

## Първа глава

### **Корпоративен брандинг в условията на пазар и управление 4.0 .....** 17

1. Корпоративният бранд в системата на корпоративните комуникации ...	17
1.1. Корпоративни комуникации със стратегически дискурс .....	17
1.2. Интегриране на комуникационните направления в организацията ....	19
1.3. Корпоративни комуникации с фокус върху бранда .....	23
1.4. Специфика на корпоративния бранд .....	26
1.5. Архитектура на корпоративния бранд .....	30
1.6. Функции и стойност на корпоративния бранд .....	34
1.6.1. Диференциация и принадлежност – двете страни на една и съща монета .....	34
1.6.2. Социализираща функция на бранда .....	37
2. Пазарни детерминанти на корпоративния брандинг .....	39
2.1. Развитието на дигиталните технологии 4.0 .....	39
2.2. Овластяване на заинтересованите страни .....	43
2.3. По-интензивна конкуренция за клиенти .....	46
2.4. Промени в медийната екосистема като рекламен носител .....	48
2.5. Засилено внимание към обществената отговорност на компаниите ...	51
2.6. Разширяване на капиталовите пазари на гребно .....	54
2.7. Нарастваща конкуренция за служители .....	55
3. Менджмънт детерминанти за корпоративен брандинг .....	57
3.1. По-силна зависимост от сливания и придобивания .....	57
3.2. Увеличаване на предлагането на услуги .....	58
3.3. Разширяване на марката към нови продуктови категории .....	59
3.4. Екосистемите като иновативен бизнес модел .....	61

## Втора глава

### **Корпоративният брандинг – от символа към смисъла .....** 65

1. Корпоративният бранд като символ .....	67
2. Корпоративният бранд като история .....	70
3. Корпоративният бранд като преживяване .....	72
4. Корпоративният бранд като система .....	77
4.1. Брандинг, основан на участието .....	77
4.2. Измеренията на пространството и времето в системата на бранда ..	81

5. Корпоративният бранд като социален процес .....	83
6. Корпоративният бранд като фактор за резилентност .....	87
6.1. Резилентността като качество на системите .....	87
6.2. Резилентен корпоративен бранд в дигиталната ера .....	91

### Трета глава

<b>Управление на резилентен корпоративен бранд .....</b>	<b>95</b>
1. Корпоративен брандинг по модела „визия-култура-имидж“ .....	95
1.1. Случаят „Бритиш Еървейс“ .....	98
1.2. Случаят „Саутуест Еърлайнс“ .....	105
2. Корпоративната идентичност – ядрото на корпоративния бранд .....	112
2.1. Организационната идентичност между „нас“ и „ние“ .....	112
2.2. Динамика на корпоративната идентичност .....	116
2.3. Корпоративната идентичност като споделен смисъл .....	119
3. Дисфункционалните идентичности: хиперадаптация и нарцисизъм .....	125
3.1. Хиперадаптация: билетът без глава .....	126
3.2. Нарцисизъм: арогантното поведение .....	128
4. Ролята на стратегическата визия .....	132
4.1. Кои искаме да бъдем и с какво да бъдем известни? .....	133
4.2. Когато визията не е в съответствие с културата .....	134
4.3. Когато визията не е в съответствие с имиджа .....	138
5. Корпоративната култура като фактор за резилентност .....	141
5.1. Непрекъснати комуникации между информирани служители .....	144
5.2. Разпределена власт в организацията .....	147
5.3. Страст (отдаденост) от страна на служителите .....	149
5.4. Подготвеност за сътресения .....	152
6. Брандинг иновации, основани на смисъл .....	154
6.1. Смисълът като водеща характеристика на бранда .....	154
6.2. Модел на двупосочна симетрична комуникация, захранващ бранда със смисъл .....	157
6.3. Брандинг тенденции, основани на смисъл .....	161
7. Комплексен подход за управление на корпоративния бранд .....	167
7.1. Интегриране на комуникационните направления в брандинга .....	168
7.2. Алгоритъм за оценка на бранда по модела „визия-култура-имидж“ ...	171
Заключение .....	175
Библиография .....	183
Рецензия (проф. д-рн Петранка Филева) .....	197
Рецензия (проф. д-рн Цветан Семерджиев) .....	201

# Увод

Успешно изграденият корпоративен бранд днес е неоспорим актив за всяка една организация. В класацията на „Бранд Зед“ на Топ 100 брандовете за 2019 г. заемашите първите три места иновативни бранда – „Амазон“, „Епъл“ и „Гугъл“, заедно достигат почти 1 трлн. долара стойност. Оказва се, че устойчивите брандове на практика растат по-бързо от световната икономика. Според „Бранд Зед“ за компаниите от Топ 100 се отчита нарастване със 7% на стойността на марката за 2019 г., което е наистина значителен ръст предвид многобройни сривове на пазарите (BrandZ™ 2019). Увеличението със 7% е повече от два пъти спрямо темпа на растеж на глобалния БВП. Става дума за добавена стойност от 328 милиарда долара на годишна база. За целия период от 2006 г. досега цените на акциите на брандовете от Топ 10 на „Бранд Зед“ нарастват два пъти по-бързо от S&P, доказвайки, че инвестициите в създаването и поддържането на силни брандове осигуряват много висока възвръщаемост за акционерите.

Ползите от адекватно изграден корпоративен бранд се доказват от редица проучвания, както по отношение на потребителското поведение, така и по отношение на стойността и пазарното представяне на компаниите. Поведението на потребителите днес се влияе в много голяма степен от поведението на брандовете. Изследванията на „Еделман“ показват, че доверието в бранда е решаващ фактор за вземането на решение за покупка за 81% от потребителите, което е съизмеримо с качеството на продукта – от значение за 85% за потребителите, удобството – за 84%, цената – за 84% и съставляващите материали – за 82% (Edelman 2019).

Когато брандовете успешно изграждат доверие, потребителите им се отплащат. 53% от потребителите посочват като първи избор за покупка брандовете, на които вярват от дълго време, само 25% купуват на първо място брандове, на които не вярват напълно. 62% остават лоялни към тези, на които вярват, спрямо 29%, които са лоялни и към брандове, на които не вярват напълно. 51% препоръчват брандовете, на които вярват напълно, докато само 24% препоръчват тези, на които не вярват напълно. 43% са склонни да защитят бранд, на който се доверяват от дълго време, спрямо 22%, които биха защитили бранд, на който нямат пълно доверие (Edelman 2019).

Ключовият въпрос днес е не дали компаниите да инвестират в корпоративен брандинг, а как да го направят; нещо повече, в този етап на дигитално обусловено развитие на обществото, наричан от изследователите *Революция 4.0*.

Целта на тази книга е да предложи комплексна рамка за управление на корпоративния бранд в *условията на пазар и управление 4.0*. Изследването е провокирано от интензивните промени в пазарната среда и бизнес моделите в последните години и от необходимостта компаниите да управляват адекватно своите брандове в този нов контекст.

Вникването в същността на процесите в съвременните общества – социални, икономически и политически – показва, че компаниите днес функционират в широкия контекст на глобална несигурност, провокирана от множество фактори, включително тревожната геополитика, заплахата от изменението на климата, разпространението на рискови фактори, които са трудни за прогнозиране, но са с голяма степен на въздействие върху обществата като COVID-19, променящите се социални ценности, които в същото време са многократно ускорени от развиващите се дигитални технологии.

Императивът на непрекъснато променящата се и несигурна среда задава параметрите на ново изследователско поле, в което ключов става въпроса за *резилиентността*, дефинирана като „способността на системата, организацията или личността да запазва основния си смисъл (цел, предназначение) и целост-



та си в случай на драматично променящи се обстоятелства“ (Zolli&Healey 2012). Образно казано, според Золи и Хийли „ако не можем да контролираме колебливите вълни на промените, можем да се научим да правим по-добри лодки, [...] можем да проектираме и ре-проектираме организациите, институциите и системите така, че да могат да абсорбират по-добре сътресенията, да могат да оперират в най-различни условия и да преминават по-лесно от едни обстоятелства към други“.

Тази книга е фокусирана върху тезата, че за да имат успех, компаниите е необходимо да изградят *резилиентен корпоративен бранд, способен да устоява на сътресенията, да се възстановява лесно, но и да прави пробиви, основани на иновации*. Идентичността на резилиентния корпоративен бранд се формира като пресечна точка между *корпоративната визия, корпоративната култура и корпоративния имидж*. Резилиентността като качество на бранда се развива като резултат от взаимодействието на вътрешните и външните движещи сили и синхронизирането им въз основа на общ споделен смисъл (цел).

В първа глава са очертани тенденциите на пазара и в управлението на компаниите за последните 20 години. Определящи за новите подходи в брандинга са развитието на дигиталните технологии 4.0, овластяването на заинтересованите страни, много по-интензивната конкуренция за клиенти, засиленото внимание към обществената отговорност на компаниите. Сред мениджмънт детерминантите на корпоративния брандинг ключови са по-силната зависимост от сливания и придобивания, увеличаването на предлагането на услуги, развитието на екосистемите като иновативен бизнес модел.

Във втора глава са открити водещите идеи в основните концепции за корпоративен брандинг като полезни и приложими в практиката подходи. Те са разделени на два етапа от демаркационната линия на дигитализацията и овластяването на заинтересованите страни. Към първия принадлежи изграждането на бранда като символ и като история, докато във втория брандът се разглежда като преживяване и като отворена социална система, чийто основен смисъл е да отговаря адекватно на

променящите се обстоятелства и да развива качеството резидентност.

Трета глава дава модел за корпоративен брандинг, въз основа на който компаниите могат да управляват резидентен корпоративен бранд. В основата на модела стоят три компонента – корпоративната визия, корпоративната култура и корпоративният имидж в тяхната съгласуваност с идеята да отразяват адекватно както промените във външната среда и възприятията на външните публики за организацията, така и вътрешно присъщите особености на всяка организация като визия и култура, определящи нейната индивидуалност и посока на развитие. Взаимодействията между тези компоненти са предмет на изследване в монографията. Интересна е динамиката между тях и особено процесът на балансиране между дългосрочния характер на стратегическата визия, бавния и продължителен процес на формиране и промяна на корпоративната култура и бързите и динамични промени в средата, които рефлектират моментално върху корпоративния имидж. Именно в този труден и специфичен за всяка ситуация баланс се крие постигането на резидентност на корпоративния бранд. На практика за успешно управление на корпоративния бранд се изисква комплексен подход и интегриране на комуникационните направления в организацията. В трета глава на книгата е предоставен алгоритъм и инструментариум за това на базата на модела за съгласуване на визия-култура-имидж.

Основните принципи в изграждането и управлението на резидентен корпоративен бранд са изведени и анализирани в контекста на конкретни примери от развитието на големи световни брандове от различни индустрии и със специфични бизнес модели като „Епъл“, „Гугъл“, „Найк“, „Лего“, „Кока-кола“, „Шел“, „Дел“, „Бе Ем Ве“, „Банг енд Олуфсен“, „Бритиш Еървейс“, „Саутуест Еърлайнс“ и други не толкова популярни, но изключително успешни в брандинг иновациите като „Патагония“, „Чипотле“, „Бру Дог“ и др. Така монографията съчетава като методи на изследване синтезирането на теоретични модели с тяхното емпирично проследяване и анализ и формулиране на работещи практически решения.

Наблюденията показват, че сблъсквайки се с неизбежните сътресения, брандовете реагират различно. Някои губят позиции, като отказват да се съобразят с промените или не успяват да се адаптират. Други успешно развиват своята резилентност, като признават, че средата се променя динамично, носи големи рискове от сътресения и те се подготвят за тях. В тази разработка са анализирани практически казуси и от двата типа.

Предложените решения за корпоративен брандинг са насочени към брандовете, които решават да участват проактивно и да изградят резилентност като разберат какво е необходимо, за да правят иновации на пазара и как да отговарят адекватно на предстоящите неизбежни сътресения. За българските компании това е приложимо ноу-хау, тъй като те функционират в същата пазарна, мениджмънт и социална парадигма. Радикалните промени и за тях означават, че е необходимо редефиниране на отношенията в пазарната среда, с клиентите и с по-широкия кръг от заинтересовани страни в обществото. Те са изправени пред предизвикателството да развиват своите брандове именно в такава изключително динамична среда и въпреки че процесът на пренастройване носи усещане за неустойчивост и би могъл да породии големи сътресения за марките, той би могъл и да ги придвижи силно напред.

Същественният въпрос е как се разместват пластове, какви процеси и тенденции могат да бъдат изведени и от какъв тип ноу-хау се нуждаят компаниите, за да отговорят адекватно на промените. Голяма тема е също така доколко висшият мениджмънт осъзнава в каква ситуация се намират компаниите днес и какви са реалните предизвикателства пред тях. Резултатите от проучванията показват, че част от тях оценяват реално ситуацията, но те все още не са мнозинство. Според данните на „Кей Пи Ем Джи“, за 2019 г. в глобален план расте делът на изпълнителните директори, които осъзнават какво означават промените в средата. 63% от тях казват, че вместо да очакват сътресенията, техните организации активно преобразуват своя сектор, за съпоставка през 2018 г. техният дял е бил 54% (KPMG 2019). Това означава да се задават въпроси въобще за бизнес моделите, за

смисъла на компаниите, въпроси от типа дали компаниите искат да продават просто продукти или резултати от дейността си като преживявания например. Подчертава се, че ключова способност за организациите ще се окаже тяхната гъвкавост. 67% от изпълнителните директори казват, че гъвкавостта е „новата валута“ и че всяко забавяне представлява риск от фалит, през 2018 този дял е бил 59%.

За корпоративните мениджъри, които долавят ясно очертаващите се тенденции и в същото време се нуждаят от по-задълбочена рамка на разбиране за това как се променя концепцията за изграждане на корпоративен бранд с оглед промените в средата тази книга предлага работещ модел за корпоративен брандинг с три основни домейна, които би следвало да се наблюдават и съгласуват – корпоративната визия, корпоративната култура и корпоративния имидж, така че брандът да изгради и развива качеството *резилиентност*.

На територията на първия домейн, свързан с *корпоративната визия*, за успешните компании като ключов фактор за брандинга в несигурни времена може да определи активната роля на лидерите за формирането и отстояването на корпоративната визия. Неслучайно наред с имената на големите компании като „Епъл“, „Амазон“, „Спейс Екс“ се нареждат основателите им Стив Джобс, Джеф Безос, Илън Мъск. За да са резилиентни, те създават и поддържат култура на иновациите, на гъвкавостта чрез директен, фокусиран върху клиентите модел на действие. За да процъфтяват във времена на непредвидими промени със силно въздействие, както в ситуацията с COVID-19, те са отворени и открити – използват дигиталните технологии, за да достигнат посланията им за справяне с кризата до всички, заемат ясни позиции и предлагат ясни решения за всички засегнати. Този подход им помага да се адаптират бързо към различните сътресения, към променящите се изисквания на потребителите и към развиващите се вътрешни възприятия за това как организацията създава стойност.

На територията на втория домейн, свързан с *корпоративната култура*, ключово е да се имплантира идеята за гъвкавост и

отвореност в начина на функциониране на компаниите. В този процес изпълнителните директори имат водеща роля и изследванията показват, че те осъзнават необходимостта да поемат този ангажимент, но все още им липсва ноу-хау да го изпълнят. Според проучване на „Кей Пи Ем Джи“, за 2019 г. 79% от изпълнителните директори казват, че са поели отговорността за съгласуването на различните функции в организацията по отношение на това да отговорят на очакванията на потребителите, да подобрят бизнес показателите и да постигнат растеж. Наред с това 84% от тях твърдят, че искат да създадат корпоративна култура, където грешките (*errors and mistakes*) са част от процеса на иновация, но само 56% казват, че са успели в това (KPMG 2019). Като ключов приоритет се очертава създаването на корпоративна визия и култура, която да позволява учене, така че резилентността да стане вътрешно присъщо качество на организацията, което да подпомага развитието ѝ.

На територията на третия домейн – на *корпоративния имидж* – се очертава спецификата на позициониране на бранда в създаващите се нови условия на външната среда. Тези нови условия изискват много по-голям ангажимент на компаниите с широк кръг социални и културни процеси, засягащи съвременните общества. Това предполага да се развие и нов тип сензитивност за промените в средата. От отговора на компаниите спрямо тази тенденция до голяма степен зависи и тяхната резилентност с оглед на това да се възстановяват и да намират нови посоки за развитие.

И както проучванията показват, тези процеси имат свое начало, но все още предстои пълноценната им реализация в практиката на всички компании. Съвременните лидери осъзнават необходимостта да бъдат тясно свързани с потребителите, да поддържат диалог с тях и да разбират техните променящи се ценности и нужди. Изпълнителните директори са наясно, че потребителите искат да знаят каква е тяхната позиция по социалните проблеми. Според изследване на „Кей Пи Ем Джи“, 71% от тях казват, че поемат лична отговорност за това, политиките на организацията по отношение на екологичните, социалните

и управленските въпроси да отразяват ценностите на техните потребители. 55% от тях заявяват, че техните организации трябва да гледат отвъд чисто финансовите показатели, ако искат да имат дългосрочен, устойчив успех (KPMG 2019).

Необходимо е обаче да се мисли още по-широко при позиционирането на бранда, както ясно показват примерите от новата реалност. С все по-голямо значение е отчитането на по-широката рамка на позициониране на бранда спрямо различните заинтересовани страни в обществената среда, тъй като се засилва социалният императив марките да действат етично и отговорно по отношение на веригата на доставка и особено по отношение на заобикаляща среда. Дори успешни брандове иноватори като „Еър би-ен-би“ и „Юбер“, които се превръщат в символ за марки, които правят пробиви, основани на иновации и носещи смисъл, срещат предизвикателства. Погледнато в широк социален контекст, „Еър би-ен-би“ е атакувана, тъй като услугата води до повишаване на цените на наемите на имоти в централната част на градовете и това предизвиква определено обществено недоволство и застрашава бизнеса на платформата. „Юбер“ от своя страна предизвиква сериозен негативен отзвук заради създалата се ситуация в Индия, където много бедни хора взимат заеми, за да се включат в услугата, а после не успяват да погасяват вноските, тъй като нямат достатъчно приходи от дейността, поради факта, че компанията не е направила добра преценка колко хора да включи в бизнес модела си.

От допълнително внимание в релация с корпоративния брандинг се нуждаят теми като настъпилите промени в потребителските нагласи. А също и обществено значими предизвикателства като борбата със заразните болести, здравословния начин на живот, промените в климата, изкуствения интелект и други проблеми, спрямо които компаниите са заставени да дадат своя отговор. Брандовете се нуждаят от непрекъснато внимание към широкия социален контекст, в който функционират, ако искат да бъдат наистина резилентни.

Погледнат по-широко, от позицията на икономическата теория, *корпоративният бранд представлява ключово конку-*

*рентно предимство за организациите в съвременното общество, предимство от нов тип, което дава адекватен отговор на предизвикателствата на дигиталната среда 4.0.* Конкурентните предимства от индустриалното общество като физическо оборудване, финансов капитал, интелектуална собственост не са достатъчни днес. Те са сравнително лесни за управление, тъй като подлежат на контрол и са в разпореждането на компаниите като техни собственици. Те обаче не са трудни за придобиване или за имитиране и вече не могат да послужат като бариери пред конкуренцията. Корпоративният бранд като сравнително предимство е актив, който е невъзможно да се копира. Той се изгражда много трудно, тъй като не е изцяло в контрола на организациите, а се сътворява съвместно с различните заинтересованите страни и подлежи на актуализация в контекста на променящите се обстоятелства. Такъв резилентен корпоративен бранд, изграден на основата на споделен смисъл и подкрепя между организацията и нейните заинтересовани представлява стратегически инструмент за добро позициониране в новата среда. На неговото създаване и развитие е посветена и тази книга.





# Първа глава

## Корпоративен брандинг В условията на пазар и управление 4.0

### 1. Корпоративният бранд В системата на корпоративните комуникации

#### 1.1. Корпоративни комуникации със стратегически дискурс

Съвременното разбиране за корпоративните комуникации е свързано преди всичко с изграждането на визия за начина, по който една организация стратегически да управлява своите комуникации. В тази перспектива в последните години се разработват интегрирани комуникационни модели, подчинени на обща цел. Те акцентират върху необходимостта от синхрон между множеството различни по своя характер комуникационни дейности, насочени към различни публики и имащи различно предназначение.

Динамиката в развитието на технологиите, както и възможността за бърза трансгранична експанзия на бизнеса в последните години позволи на различните направления от комуникационния микс като реклама, маркетинг и др. да се развият значително и с бързи темпове. Те обаче не биха могли да имат смислено приложение извън общата картина за посоката в развитието на комуникационния микс. Това предполага необхо-

димостта от отправна точка за комуникационните усилия на организацията. Церфас акцентира върху смисъла на понятието корпоративни комуникации именно в този широк контекст на задаване на рамката на комуникацията, като ги дефинира като „символното взаимодействие между организацията и заинтересованите страни (под формата на изпращане на послания и тяхното възприемане), чието основно предназначение е да подкрепи реализацията на целите на организацията“ (Zerfass 2017). Отправната точка в този смисъл са целите на организацията, както и всичко онова, което дефинира нейната същност, изразено като визия и мисия.

Корелацията между целите на организацията и комуникацията като съществен елемент за постигането им естествено поражда идеята за позиционирането на комуникациите на стратегическото ниво на управление на организацията. Това наложи в последните години наред с понятието корпоративни комуникации и употребата на понятието стратегически комуникации както в бизнеса, така и в държавното управление и в управлението на международните организации. Последните издания на Европейския комуникационен мониторинг<sup>1</sup> също поставят акцент върху понятието „стратегически комуникации“. Стратегическите комуникации се разглеждат като комплексна комуникационна функция в смисъла на целенасочено използване на комуникациите от страна на организацията за реализиране на нейната мисия (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Vercic & Sriramesh 2007: 3–35). По този начин недвусмислено се подчертава значимостта на идеята за интегрирането на лидиращата комуникационна функция, независимо дали я наричаме корпоративни или стратегически комуникации, на нивото на стратегическия мениджмънт на организацията (Вълканова 2017а).

---

<sup>1</sup> Европейският комуникационен мониторинг се организира от Европейската асоциация на комуникационните директори (EACD) и Европейската асоциация за PR обучение и изследване (EUPRERA) и е насочено към професионалисти, практикуващи в сферата на корпоративните комуникации.

## 1.2. Интегриране на комуникационните направления в организацията

Структурирането и управлението на комуникационните направления в различните организации, разбира се, до голяма степен зависи от характера, дейността и бизнес стратегията им (Вълканова 2016а). Множество подходи могат да бъдат идентифицирани относно обхвата и значението на комуникационните направления в организацията от гледна точка на корпоративните комуникации. Те се конструират на базата на разграничаване на различните направления в комуникациите, отделните заинтересовани страни, с които се осъществява комуникация, специфичните сфери на комуникация като управление на комуникацията при кризи, управление на проблеми в комуникацията и др.

Доорли и Гарсия в „Управление на репутацията“ структурират изследването по няколко линии – отношенията с медиите, с новите медии, със служителите, с местните и централните власти, както и с инвеститорите (Doorley&Garcia 2007). Освен това идентифицират като отделни значими полета от областта на комуникацията управлението на проблемите в комуникацията (*issue management*), управлението на комуникацията при кризи (*crisis communication management*), комуникацията в областта на корпоративната социална отговорност (*corporate social responsibility communication*).

Корнелисен (Cornelissen 2004) разглежда корпоративните комуникации в релация с управлението на отношенията със заинтересованите страни (*relationship management*), както и с управлението на идентичността на организацията (*identity management*) и корпоративната репутация (*corporate reputation management*). Тази парадигма се очертава като качествено нов етап в историческото развитие на комуникационната функция в организациите на базата на диахронния анализ, който той прави.

В своето изследване Ван Риел и Фомбрун изграждат концепцията за корпоративните комуникации по линия на иден-

тификацията с определени ценности и визия на организацията, през формирането на бранд, до установяването на платформа за изграждане на репутация (Van Riel&Fombrun 2007: 261). Кичън и Шуц въвеждат термина „корпоративен чадър“, за да обозначат корпоративните комуникации, като се спират обстойно на понятия като СЕО комуникация, брандинг, визия, ценности в процеса на корпоративни комуникации (Kitchen&Schultz 2001).

Всички тези изследвания маркират обща посока на разбиране за корпоративните комуникации като система от множество направления, които би следвало да се интегрират около една обща цел. Ван Риел използва израза „интегрирана комуникация“ и го дефинира като систематичен процес за изграждане на напълно координирана комуникационна система вътре в организацията. В своя подход Ван Риел също акцентира на ефективността на корпоративните комуникации като резултат от съгласуваност между отделните направления (Van Riel 2000: 14). За по-добро разграничаване между тях той предлага класификация на комуникационните направления в три области – мениджмънт комуникации (*management communications*), маркетинг комуникации (*marketing communications*) и организационни комуникации (*organizational communications*).

*Мениджмънт комуникациите* се отнасят до комуникациите, осъществявани от нивото на мениджмънта на организацията с вътрешните и външните публики. Мениджмънт нивото включва всички служители с правомощия по отношение на придобиването и запазването на ключови ресурси в компанията. С други думи тя включва не само висшия мениджмънт, но също и ръководителите на различните бизнес звена и мениджърите на отдели в рамките на организацията. Изявления, изказвания, речи например са сред стратегическите комуникационни средства, които мениджърите използват и чиито цели са насочени както към вътрешните, така и към външните публики.

Мениджмънт комуникациите имат отношение към изпълнението на основни функции като планиране, организиране, координиране и контролиране, свързани с управлението на орга-

низациите. Те също така задават рамката на корпоративните комуникации като цяло и са водещи по отношение на маркетинг и организационните комуникации, като имат за цел на първо място приемане и интернализиране на организационните цели от страна на служителите, както и изграждането и поддържането духа на корпоративната култура. Ефективните мениджмънт комуникации са тези, които са в състояние да убедят служителите, че целите на организацията заслужават те да се борят за тях. Пинкус аргументира необходимостта от мениджмънт комуникации със следните цели: да се разработи обща визия на компанията в рамките на организацията; да се създава и поддържа доверието в ръководството на организацията; да се инициира и управлява процесът на промяна; да се засилва идентификацията на служителите с ценностите на организацията (Pincus 1991).

Освен постигането на цели, фокусирани навътре, мениджмънт комуникациите задават и модела за комуникация навън, за адекватното позициониране на организацията в широкия социален контекст. Те са основополагащи за посоката на развитие на програмите за организационни комуникации, насочени към подобряване на отношението на външните публики към организацията (посредством публични медийни изяви, участие на мениджърите в програмите за корпоративна социална отговорност и др.). Те също така са основополагащи за посоката на развитие на маркетинг комуникациите на базата на визията и ценностите, които постулират.

*Маркетинговите комуникации* в области като рекламата, директната поща, личните продажби и спонсорските дейности и др. осигуряват пазарната реализация на продуктите и услугите на организацията. Тъй като те по принцип се развиват най-динамично, именно в областта на маркетинга за първи път се появява идеята за интегриран подход спрямо комуникацията. Шулц и колегите му са сред първите, които посочват ключовите елементи на интегрираните програми в областта на маркетинга (Schultz D., Tannenbaum S., Lauterborn R., H. Schultz 1993). Те стигат до извода, че маркетингът и комуникациите трябва да разработят общи цели, позволяващи комуникациите да во-

дят всички маркетингови дейности, като компанията отговаря на исканията на заинтересованите страни. И все пак идеята за интегрирани маркетингови комуникации остава ограничена в маркетинговия инструментариум до идентифициране на всички целеви групи, свързани с постигане на маркетинговите цели; сегментиране на аудиторията на базата на това в какъв етап от цикъла на вземане на решение за покупка се намира; определяне на съобщения и инструменти за комуникация за достигане до всеки сегмент; осигуряване на ресурси.

Маркетинговите комуникации традиционно изискват голямо внимание и ресурси, тъй като са насочени към крайните потребители и имат отношение към реализация на продуктите и услугите, което обосновава ги извежда на преден план. В повечето случаи те са видимата част от комуникационния микс, но тяхната ефективност е в пряка релация и с останалите комуникационни направления, което налага и по-плътното им съгласуване с мениджмънт комуникациите и с организационните комуникации.

Ван Риел обособява *организационните комуникации* като третото самостоятелно направление, което обхваща връзките с обществеността, връзки с различни активистки групи, връзките с медиите (в това число с финансови журналисти, инвестиционни анализатори и др.), комуникация с регулатори и законодатели, корпоративна реклама, връзки с инвеститорите, с акционерите, комуникация със служителите. Този тип комуникации имат дългосрочна перспектива и за разлика от маркетинговите комуникации не са пряко насочени към генериране на продажби. Различен е и стилът на комуникация в сравнение с маркетинговата комуникация, т.е. преувеличение и рекламно звучене не са допустими.

Служителите неизменно са основна публика за организационните комуникации. Традиционно с голяма тежест са отношенията с акционерите и инвеститорите. В последно време особено внимание изискват различни активистки групи, както и растящата активност на комуникацията в интернет с нарастващия достъп до мрежата и развитието на различни комуни-

кационни платформи. Поради увеличаването на случаите на инициирани от външните публики комуникации в дигиталното пространство, на компаниите им се налага да бъдат проактивни, да внимават и да насочват повече ресурс към организационните комуникации, чието значение нараства.

Тази класификация на корпоративните комуникации фокусира вниманието върху няколко значими идеи. На първо място, ясно изкрystalизира първостепенната значимост на мениджърското ниво в процеса на комуникация навътре и навън. На второ място, маркетинговите комуникации получават ясен и обособен статут като направление традиционно фокусиращо вниманието на комуникационните усилия. И на трето място, обособява се ясно още една област – организационните комуникации. В нея освен добре отработени практики като връзките с обществеността, връзките с медиите, отношенията с акционерите се появяват и нови сфери като комуникация с активистки групи и мрежи, комуникация в социалните медии и др. Тази динамика предполага, че значението на организационните комуникации ще нараства и ще е необходимо потенциалът на това комплексно направление своевременно да се усвоява от организациите.

### **1.3. Корпоративни комуникации с фокус върху бранда**

Обединени под шапката на корпоративните комуникации, мениджмънт, маркетинг и организационните комуникации предоставят комплексно комуникационно осигуряване – навън и навътре в организацията. Те са ангажирани с подобряване на външния образ на организацията от една страна, а от друга – се грижат да стимулират всички служители да работят заедно в подкрепа на общите цели на дружеството. В този смисъл под корпоративни комуникации може да разбираме общ съгласуван подход за развитие на комуникациите в организациите. Подход, който комуникационните специалисти приемат, за да синхронизират своите собствени комуникационни дейности със стратегическата рамка. Етимологията на корпоративен идва

от латинската дума „корпус“, което означава „тяло“ или „цяло“, т.е. „едно цяло, съвкупност, различна от отделните членове или съставни части“<sup>1</sup>. Затова специалистите по корпоративни комуникации се съсредоточават върху организацията като цяло. Корпоративните комуникации не са нова функция в организацията. Вместо това става дума за премахване на традиционните „китайски стени“, които съществуват в повечето организации между сегментиранияте комуникационни направления.

Съвременното управление на корпоративните комуникации все по-често се свързва с изграждането на корпоративен бранд като опит да се придаде на организацията съгласуван облик, интегриран в едно цяло (Ind 1997). Според Кристинсен и Чейни „крайната цел на корпоративните комуникации е именно това: да се разработи и представи организацията като една единна марка: корпоративен бранд“ (Christensen, L. & G. Cheney 2008: 60).

Корпоративният бранд като резултат от целенасочените и съгласувани усилия на комуникационните направления се превръща в силно конкурентно предимство за организацията. Когато физическите разлики в продуктите са лесни за копиране от конкурентите или продуктите бързо ерозират заради технологичното развитие, според Шулц и Чернатони организацията използва брандинга, за да зареди масово произвежданите им продукти с допълнителна стойност и по този начин да ги снабди с по-стабилна идентичност (Schultz & de Chernatony 2002: 105–112). В някои случаи, както твърди Леер, добавената стойност е по-важна от физическите качества на продукта (Lair, Sullivan & Cheney 2005: 307–343). Корпоративният брандинг се основава на тезата, че потребителите все повече „купуват“ фирмите, които стоят зад продуктите, а не просто самите продукти и услуги. Изграждането на силен корпоративен бранд предполага силна съгласуваност между това, което корпоративният бранд обещава, имиджът на организацията и организационната култура.

---

<sup>1</sup> Webster's Third New International Dictionary, 1961



Ал и Лаура Рийс отбелязват, че „силата на една търговска марка се крие в нейната способност да въздейства върху поведението на купувача“ (Рийс & Рийс 2006). Все повече и по-сложни похвати обаче са необходими за осъществяване на това въздействие. Днес само комплексно изграден корпоративен бранд може да предостави на организацията ясни и стабилни характеристики, с които да се отличава от останалите. В този смисъл корпоративният бранд може да се възприеме като отличителната черта, която ще накара заинтересованите страни да изберат една компания, съответно нейните продукти и услуги пред останалите в същата област.

Дали корпоративните комуникации ще поемат в посока изграждане на единен съгласуван бранд, в голяма степен зависи от избора на стратегия на самата организация, твърдят Ван Риел и Фомбрун (Van Riel & Fombrun 2007: 261). Те се основават на тезата на Чандлър, че за да е успешен процесът на корпоративни комуникации, основополагащ е принципът, че структурата трябва винаги да следва стратегията, а не обратното (Chandler 1962). Това означава, че компанията трябва да разработи своята комуникационна функция по начин, който да отразява бизнес стратегията ѝ. Към тази теза се придържат и други автори, които твърдят, че решението за организацията на корпоративните комуникации трябва да бъде взето в светлината на по-големите решения за всеобхватните корпоративни и конкурентни стратегии на компанията (Rumelt 1974).

Зад избора на определена структура стоят цели както по отношение на позиционирането на пазара, така и по отношение на вътрешните публики. Същото разбиране по отношение на вътрешните публики споделят и Марч и Саймън, а именно: „Целта на организационната структура е да се постигне измеримо и предсказуемо въздействие върху членовете на организацията с цел да се подобри организационната работа“ (March & Simon 1958). Това предполага фокусиране върху вътрешните публики, върху организационната култура и изграждането на модел за корпоративен брандинг от вътре навън; модел, който отчита спецификата на организацията, организационните цен-

ности и ги поставя в центъра на цялостната комуникационна платформа. Това представлява добра основа и за интегриране на комуникационните решения около общ център.

В обратния случай, когато организацията на корпоративните комуникации е на базата на фрагментиране и отделно функциониране на различните комуникационни направления, обикновено добавената стойност, която брандът би могъл да донесе, е изложена на риск. Разминаването на посланията отправени навътре и навън, например съкращаване на огромен брой служители и в същото време отчитане на рекордни приходи за инвеститорите, както това се случва с „Ей Ти енд Ти“ през 1996 г., води до трайни негативни ефекти върху корпоративния бранд. Само интегрирането на комуникационните направления в единна система може да сътвори жизнеспособен бранд, функциониращ като конкурентно предимство за организациите.

#### 1.4. Специфика на корпоративния бранд

Брандинг стратегиите<sup>1</sup> на организациите се простират в широкия периметър от изграждането на продуктови брандове или брандове за предоставяните услуги, до утвърждаването на самата организация като бранд. В основата на всяко едно от тези направления стои изначалната концепция за бранда като символ или знак, който служи да обозначи и оразличи една същност спрямо друга. Смесът на обозначаването и разграничаването се носи от корена на понятието, което идва от старо норвежката дума *brandr* (използвана от скандинавските народи още преди 1350 г., което означава „да се изгори“ или по-точно „да се маркира добитък“ (Keller 1998). Широко приетата дефиниция на Американската асоциация по маркетинг (АМА) също се фокусира върху тези два аспекта: бранд е „име, термин, знак, символ или дизайн, или комбинация от тези елементи, предназначена

---

<sup>1</sup> Понятието „брандинг“ от английски „branding“ се превежда буквално като „създаване на фирмена марка“ (от brand – търговска фабрична марка) и се отнася до процеса на изграждане на марката.

за идентифициране и диференциране на продукт в съзнанието на определени субекти“ (АМА 2020). Брандът може да служи за идентифициране и разграничаване на отделни продукти, на клас продукти, групирани в продуктова линия, на различни версии на отделен продукт и т.н., което води до възможността да се правят различни класификации и йерархии. Общото в различните йерархии на марките (Aaker 1996: 241; Kapferer 1997: 206; Keller 1998: 78) е, че продуктивият бранд стои в основата на класификацията, докато на върха на пирамидата е поставен корпоративният бранд – брандът, който идентифицира и диференцира цялото предлагане (Keller 1998: 409).

Като се има предвид това, *корпоративният бранд може да се дефинира като име, термин, знак, символ или дизайн или комбинация от тези елементи, предназначено да идентифицира и диференцира цялото предлагане на продукти в съзнанието на определените субекти*. Марките са корпоративни, когато представляват единствената марка от най-високо ниво в йерархията. Тази интерпретация напълно съответства на духа на термина корпоративен, разбран като цялата група, различаваща се от отделните членове или части и като обединено цяло, съставено от индивиди или отделни части. Корпоративните марки се отнасят за цялото предложение, независимо от вида на продукта, и могат да обхващат физически стоки, услуги, идеи, компании и организации и др. Най-често за корпоративен бранд се говори в релация с корпорациите и компаниите (Keller 2000; Olins 2000; Meffert&Bierwirth 2002).

Корпоративният бранд става все по-важен за компаниите от различни индустрии. Широко приет факт е, че корпоративният бранд служи като основа за комуникационните програми на компаниите в сферата на услугите, бизнес към бизнес компаниите, високите технологии и промишлеността за дълготрайни стоки (Fombrun 1996: 288; Kapferer 1997: 221; de Chernatony&McDonald 1998: 189; Aaker&Joachimsthaler 2000: 157). В тези отрасли потребителите и другите заинтересовани страни пряко се интересуват от фирмата зад продукта и компаниите са склонни да инвестират в промотирането на свои-

те корпоративни брандове. Също така нараства значението на корпоративния бранд за автомобилната индустрия. Конкретни изследвания подчертават стойността му за гиганти в автомобилостроенето като „Дженерал Мотърс“, например (Greenberg 2005; Scholz&Léger 2005). Подобна тенденция се забелязва и във фармацевтичната индустрия. Компании като „Астра-Зенека“ и „Пфайзер“ все по-активно поставят акцент върху корпоративния брандинг, като развиват публичния си профил и провеждат рекламни кампании за промотиране на бранда (Colyer 2003). През последните години изграждането на корпоративен бранд започва да играе решаваща роля и в индустрията на опакованите стоки. Компании като „Проктър и Гембъл“ и „Юнилевър“, които традиционно се фокусират върху своите продуктови марки, сега представят логотипите на своите компании в много от продуктите си и активно комуникират своите корпоративни марки (Hatch&Schultz 2001; Mazur 2002; Lewis 2003; Darby 2004). Изследвания върху приложението на принципите и практиките на корпоративния брандинг се правят и за всички видове продукти, включително и за търговията на дребно (Ailawadi&Keller 2004).

Като „корпоративни“ могат да бъдат дефинирани и брандовете, когато се отнасят за организациите въобще (Davidson 2002; Mazur 2002; Aaker 2004b). Обхватът може да се разшири и към организации с нестопанска цел или всяка друга организирана група от хора, активно ангажирани с някакъв тип предлагане (Dacin&Brown 2002). Изследователите разглеждат корпоративния брандинг на известни личности (Anonymous 2003b; Grannell и Jayawardena 2004), физически лица (Peters 1997), на футболни клубове (Anonymous 2004c), религии (Jones 2003), на езици (Ferguson 2004) и държави (Olins 1999; Kotler & Gertner 2002; Frost 2004). Подобен пример е и кампанията за репозициониране на столицата на Испания – Мадрид, в която са ангажирани водещи агенции в областта на брандинг и дизайн, проучване на пазара, връзки с обществеността, директен маркетинг и маркетингова комуникация (Landor 2005). Още по-интересен пример е Китай, поради спецификата на управление на държавата, който обаче също използва възможностите

на брандинг технологията и се „обръща към глобални фирми за връзки с обществеността с цел да комуникира китайското послание към света и да преодолее проблемите с образа на Китай“ (Нейкова 2016: 79).

Основният акцент в тази теза е върху компаниите като брандове. Въпреки това, повечето от представените тук идеи могат да се прилагат за брандинг на различни организации, както в частния, така и в държавния и неправителствения сектор.

В този смисъл може да се направи ясна диференциация между корпоративния бранд и продуктовия бранд. Корпоративният бранд следователно се отнася до една компания като цяло, а не към някоя от нейните физически стоки или услуги или която и да е от съставните ѝ части, докато марката на продукта се отнася до стоки или услуги, предоставяни от компанията (Ind 1997; Keller 2000; Olins 2000).

Корпоративният бранд идентифицира и диференцира организирана група от хора, които работят заедно поради общата цел да осигурят продукти, докато марките на продуктите идентифицират и разграничават само предоставяните продукти. Корпоративната марка по същество е свързана с хората, ценностите, практиките и процесите, докато марките на продуктите са свързани с физическите стоки и услуги и техния маркетинг (King 1991; Balmer&Grey 2003). И това е наистина ценно разграничение. За да не бъде възприеман като гигантски продуктов бранд, корпоративният бранд би следвало да произлиза от ясно разграничима комбинация от символи, ценности и вярвания, задавани от организацията и споделяни в динамично променящите ѝ се отношения с вътрешните и външните заинтересовани страни.

Класическият брандинг модел е ограничен от тясното разбиране за външната перспектива и едностранчиво фокусиран само върху клиентите (Aaker & Joachimsthaler 2000; Kapferer 2001; Hatch & Schultz 2001; Olins 2004). Корпоративният брандинг от своя страна се основава на интегриран, мултидисциплинарен подход, който въплъщава централната идея за това какво представлява организацията. Корпоративният брандинг се фокусира върху това да развива отношения с всички заинтересо-

вани страни и да ги ангажира в процеса на дефиниране какво представлява организацията и към какво се стреми.

### 1.5. Архитектура на корпоративния бранд

Конструирането на корпоративен бранд предполага обвързване въз основа на определени ценности и смисъл с различните заинтересовани страни, които имат отношение към компанията. Концепцията за заинтересованите страни задава широка и адекватна рамка за изграждане на архитектурата на корпоративния бранд. Заинтересована страна е всеки индивид, който може да повлияе на постигането на целите на компанията или може да бъде засегнат по някакъв начин от постигането им (Freeman 1984: 46). За разлика от концепциите за целевите групи и публиките, които са разглеждани като пасивни реципиенти на посланията в еднопосочен процес на комуникация, в тезата за заинтересованите страни стои идеята за двупосочно взаимодействие между организацията и съответните ангажирани групи.

Заинтересованите страни спрямо корпоративната марка следователно са тези, които са ангажирани с компанията за цялото предлагане на продукти, а също така и тези, които са ангажирани с всеки продукт, предоставян от компанията. Субектите, ангажирани с продуктите марки, са много по-ограничен набор – главно крайните потребители, наред с посредниците и регулаторите.

Субектите на корпоративния бранд се различават от тези на продуктите марки по отношение на техния брой и естество. Броят и естеството на субектите на марката може да се свържат с нивото на марката в йерархията. Марките от по-ниско ниво са по-отличителни и поради това имат отношение към по-малък набор от заинтересовани страни, докато марките от по-високо ниво са важни за голямата съвкупност от заинтересовани страни на всяка от марките от по-ниско ниво и освен това и за много други групи. Например заинтересованите страни на германския конгломерат „Байер“ включват потребителите на всяко от

направленията за здраве, за ветеринарна и за хуманна медицина. Следователно, заинтересованите страни на корпоративната марка „Байер“ са повече от потребителите на която и да е от тези продуктови линии. В допълнение, заинтересованите страни включват много повече групи освен потребителите. В техния обхват влизат инвеститори, служители, членове на общността, регулатори и много други. Следователно заинтересованите страни на корпоративния бранд „Байер“ отразяват не просто потребителите, на която и да е от нейните продуктови марки, но и заинтересовани страни, част от по-широкия контекст, в който компанията оперира.

Различни групи от заинтересовани страни и подходи за идентифицирането им се срещат в изследователската литература. Като ключови могат да бъдат посочени служителите, инвеститорите, клиентите и членовете на общността (Fombrun 1996: 57; Argenti 1998: 37). Разширяването на перспективата води до по-детайлно идентифициране на заинтересованите страни, където се включват: акционери, финансови пазари, правителствени органи, регулаторни органи, академични среди, местна общност, активистки групи, преса, доставчици, служители, търговски асоциации и клиенти (Karferer 1997: 223). Някои автори отиват по-далеч и предоставят по-комплексни модели за идентифициране на заинтересованите страни (Mitchell, Agle&Wood 1997; Grunig&Hunt 1984: 147). Според тези теории заинтересованите страни могат да бъдат идентифицирани като притежаващи една или повече от следните характеристики: власт да влияят върху компанията, легитимност на отношенията на заинтересованите страни с фирмата и неотложност на исканията. Следователно заинтересовани страни на корпоративната марка са всички тези лица, които могат да повлияят или са засегнати от постигането на целите на компанията, идентифицирани според притежание на властта, законност, спешност или всяка комбинация от тези атрибути.

Архитектурата на корпоративния бранд може да се изгради и въз основа на диференциацията между вътрешните и външните заинтересовани страни и тяхното детайлно иденти-

фициране (вж. фиг. 1.). Това е обоснован подход в рамката на настоящето изследване, тъй като динамиката на процесите в съвременната среда изисква стройна система за управление на корпоративния бранд, включваща мониторинг на всички заинтересовани страни, проактивно изграждане на отношения с тях и своевременно адресиране на влияния, идващи от различни посоки.



Фигура 1. Модел на заинтересованите страни –  
Вътрешни и външни

В рамките на предложения модел корпоративната марка е ориентирана спрямо всички заинтересовани страни, отвътре и отвън. Моделът отразява идеята за изграждането на бранда от вътре навън като съчетание на всичко, което компанията представлява, казва и прави, сега и в бъдеще. Начело на подобно все-