

УДК: 339.138  
JEL: M310; M370

*О. А. Кусраева*

## **ОРИЕНТАЦИЯ НА БРЕНД: СУЩНОСТЬ И ПОЛОЖЕНИЕ В ТЕОРИИ МАРКЕТИНГА**

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Российская Федерация, 101000, Москва, ул. Мясницкая, 20

Статья посвящена анализу теоретических подходов к ориентации на бренд — концепции, которая является одним из типов стратегических ориентаций, связана с повышенным вниманием компании к бренду и служит способом развития конкурентных преимуществ компании. Представлены предпосылки формирования концепции, в том числе: изменение конъюнктуры рынка; развитие идей отношенческой парадигмы; расширение функциональной составляющей брендинга. В результате анализа различных определений ориентации на бренд выделено три подхода, трактующих данное понятие как стратегию, процесс и оценку, а также дано определение, объединяющее три составляющие ориентации на бренд: стратегия, тактика и оценка. Установлено положение концепции в контексте стратегических ориентаций и преимущества, которые получает компания, реализующая концепцию ориентации на бренд: формирование конкурентного преимущества; повышение эффективности бренда и результативности бизнеса; усиление внутреннего брендинга; оптимизация процессов; долгосрочное функционирование бренда; дифференциация среди конкурентов. В результате анализа академической литературы выделены три подхода к установлению соотношения между концепциями маркетинговой ориентации и ориентации на бренд, а также отличия этих концепций. Доказано независимое положение ориентации на бренд в теории маркетинга и установлено соотношение с маркетинговой ориентацией. Анализ гибридных форм сочетания маркетинговой ориентации и ориентации на бренд («рынок и ориентация на бренд» и «бренд и маркетинговая ориентация») позволил выявить особенности каждой из них. Описаны основные принципы стратегического управления, характеризующие ориентацию на бренд.

*Ключевые слова:* маркетинговая ориентация, ориентация на бренд, стратегическая ориентация, брендинг.

## **BRAND ORIENTATION: THE CONSTRUCT AND POSITION IN MARKETING THEORY**

*O. A. Kusraeva*

National Research University Higher School of Economics, 20, ul. Myasnitskaya, Moscow, 101000, Russian Federation

The paper aims to clarify the construct of brand orientation and to justify the independent position of the brand orientation concept in marketing. Despite being the subject for research for

more than 20 years, relatively little research has been conducted to understand the complex nature of brand orientation and there is still much debate concerning the main characteristics that describe brand orientation and distinguish between brand and marketing orientation. At the same time, the meaning of the brand orientation construct is blurred and each of the existing definitions appeals to the circumstances in which the construct is analyzed. But so far, no definition has been suggested that would reflect the multidimensionality of brand orientation. The results of literature review show that changing market conditions, the development of the relational paradigm and the expansion of the branding functionality could be accepted as the preconditions of the brand orientation appearance. Three parts that the brand orientation construct consisted of strategy, tactics and instrument of measurement are among the key findings of this study. The findings also suggest that brand orientation and marketing orientation are two different strategic approaches with brand orientation having its own place in the theory of marketing, because it rests on the superior value of the brand and relies on brand values and brand positioning in the process of developing company's business strategy.

*Keywords:* market orientation, brand orientation, strategic orientation, branding.

## ВВЕДЕНИЕ

Концепция ориентации на бренд получила широкое распространение в академической среде начиная с 90-х гг. XX в. Ориентация на бренд — многогранный феномен, затрагивающий различные аспекты стратегии бренда<sup>1</sup> и управления компанией (см., напр.: [Urde, 1999; Wong, Merrilees, 2005; Merrilees, 2007; M'zungu, Merrilees, Miller, 2017]). Существующие подходы к определению понятия «ориентация на бренд» значительно различаются, фокусируясь на особых условиях, в контексте которых они разработаны. Прослеживается высокая зависимость самого смысла определения от конкретной ситуации, в рамках которой оно рассматривается. Однако основа ориентации на бренд дифференцируется в зависимости не только от контекста и подхода к ее изучению, но и от стратегического положения в теории маркетинга и брендинга. Тем не менее в современной литературе пока нет единого понимания ориентации на бренд.

Ориентация на бренд, являясь стратегической ориентацией, определяет те принципы, согласно которым разрабатывается стратегия компании [Noble, Sinha, Kumar, 2002]. При этом ориентация на бренд берет начало от маркетинговой ориентации [Reid, Luxton, Mavondo, 2005; Wong, Merrilees, 2007; Mulyanegara,

---

<sup>1</sup> В статье используются следующие определения основных понятий брендинга. Бренд — уникальная и релевантная совокупность ценностей (функциональных, эмоциональных, символических), формируемая всеми заинтересованными сторонами в соответствии с их потребностями [Де Чернатони, 2006; Старов, 2008]. Брендинг по сравнению с бренд-менеджментом трактуется как более широкое понятие, охватывающее всю деятельность по созданию, развитию, управлению и коммуникации бренда, а также административно-хозяйственную деятельность, связанную с его функционированием в компании и на рынке [Де Чернатони, 2006; Карферер, 2004]. Бренд-менеджмент ограничен лишь административно-хозяйственной деятельностью по созданию и управлению брендом. В трактовках различных авторов граница между образом бренда и идентичностью бренда достаточно размыта. В данной работе образ бренда понимается как сформированная в сознании потребителя идея бренда [Dobni, Zinkhan, 1990] (то, как видят бренд потребители), а идентичность бренда — как система характеристик, которая транслирует ключевую идею бренда, формируемую компанией [Карферер, 2004] (то, что компания стремится донести о бренде).

2011; Anees-ur-Rehman, Wong, Hossain, 2016], что выражается главным образом в высокой роли потребителя. Вместе с тем соотношение между ориентацией на бренд и маркетинговой ориентацией не установлено, а единая позиция о положении концепции ориентации на бренд в теории маркетинга в академической среде не достигнута. Многие ученые концептуально [Reid, Luxton, Mavondo, 2005] и эмпирически [Bridson, Evans, 2004; Mulyanegara, 2011; O’Cass, Voola, 2011; Laukkanen et al., 2016] изучали взаимосвязь между двумя концепциями. Одни исследователи считают ориентацию на бренд видом маркетинговой ориентации, когда компания уделяет бренду повышенное внимание, а управление им обсуждается на уровне высшего руководства<sup>2</sup> [Urde, 1999; Baumgarth, 2010], другие настаивают на том, что ориентация на бренд — это самостоятельное направление, которое имеет конкретные характеристики и в значительной степени отличается от маркетинговой ориентации [M’zungu, Merrilees, Miller, 2010; Gromark, Melin, 2011].

Цель работы — определить понятие «ориентация на бренд», сформулировать принципы ориентации на бренд, а также обосновать обособленное положение концепции в теории маркетинга. Кроме того, необходимо выделить и проанализировать предпосылки формирования ориентации на бренд.

Статья имеет следующую структуру. В первой части описываются предпосылки формирования концепции ориентации на бренд. Во второй — рассматриваются основные подходы к определению понятия «ориентация на бренд» и выявляются преимущества, которые получает компания от реализации ориентации на бренд. В третьей части анализируется взаимосвязь между ориентацией на бренд и теорией маркетинга в контексте стратегических ориентаций компаний, а также устанавливается соотношение между ориентацией на бренд и маркетинговой ориентацией. В заключении подводится итог проделанной работы.

## ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ КОНЦЕПЦИИ ОРИЕНТАЦИИ НА БРЕНД

Концепция ориентации на бренд сформировалась в конце XX в. Можно назвать три предпосылки выделения ориентации на бренд в самостоятельную концепцию брендинга, а именно: 1) изменение конъюнктуры рынка; 2) развитие идей отношенческой парадигмы; 3) расширение функциональной составляющей брендинга. Рассмотрим каждую из них более подробно.

1. *Изменение конъюнктуры рынка.* Концепция ориентация на бренд основана на анализе реальной практики в рамках развивающейся теории стратегического брендинга [Urde, 1994]. В 90-е гг. XX в. на рынке зарождались тренды, влияющие на бизнес-модели компаний и на стратегическую значимость концепций управления. Формирование ориентации на бренд базировалось на таких трендах, как сокращение различий между товарами, увеличение расходов на средства массовой информации и интеграция рынков (табл. 1).

---

<sup>2</sup> В работе речь идет только о товарных брендах. Если у компании существует корпоративный и один/несколько товарных брендов, то их взаимосвязь не рассматривается.

Таблица 1. Возможности и угрозы трендов рынка

Тренд	Возможность	Угроза
Сокращение различий между товарами	Дифференциация	Выравнивание предложения
Увеличение расходов на средства массовой информации	Позиционирование	Анонимизация предложения
Интеграция рынков	Интернационализация	Изоляция компании

Составлено по: [Urde, 1994].

Из табл. 1 видно, что для компаний выделенные тренды могут создавать как возможности, так и угрозы. Сокращение различий между товарами как угроза может приводить к выравниванию предложения, т. е. исчезновению различий, поскольку продуктовые характеристики легко копируются. Вместе с тем оно создает возможности, способствуя дифференциации, стратегическим инструментом которой может стать бренд.

С увеличением расходов на средства массовой информации бренд может «потеряться» в коммуникационном пространстве и «слиться» с множеством других брендов, активно использующих коммуникации. Поскольку все больше компаний активно используют СМИ для продвижения своих брендов, следование этому тренду приведет к анонимизации: из-за информационного шума потребитель не будет дифференцировать предложения. В то же время СМИ дают возможность выстраивать и доносить позиционирование, но для этого необходима однозначная, точно сформированная идентичность бренда.

Вследствие интеграции рынков компания может не выдержать конкуренции и утратить свои рыночные позиции. Вместе с тем глобализация несет в себе потенциал интернационализации. Для выхода на различные рынки и достижения на них лидирующих позиций требуется, чтобы продукция имела характеристики, отличающие ее от конкурентов, а у потребителей возникало желание ее приобрести. Следовательно, и в этом случае бренд может сыграть решающую роль и обратить тренд в возможность для компании.

Таким образом, рыночные тренды, сложившиеся в конце XX в., стали одной из основных предпосылок формирования концепции ориентации на бренд. Для того чтобы уйти от негативных последствий и обратить их в возможности, компаниям следовало пересмотреть отношение к бренду, процессы управления им и функционал, реализуемый брендингом. Дифференциация и четкое позиционирование на высококонкурентных международных рынках возможны только при наличии бренда, занимающего стратегическое положение в компании и способного создавать конкурентное преимущество, а также кросс-функциональной команды

сотрудников, управляющей активностями этого бренда. Значимость ориентации на бренд в условиях выделенных трендов обусловлена также тем, что данный подход подразумевает стратегический взгляд на управление нематериальными активами компании.

2. *Развитие идей отношенческой парадигмы.* В развитии идей отношенческой парадигмы можно назвать три направления, в наибольшей степени повлиявших на брендинг: 1) воспринимаемое качество бренда; 2) взаимодействие с потребителями; 3) совместное создание ценности.

В отношенческой парадигме важную роль для ориентации на бренд сыграло воспринимаемое качество бренда. Для формирования долгосрочных отношений с потребителями компании следует создавать и увеличивать воспринимаемое качество [Aaker, Jacobson, 1994]. Но для того чтобы на высококонкурентном рынке потребитель предпочел тот или иной бренд и постоянно покупал его продукцию, необходима веская причина. Следовательно, компания должна создать такую причину, усиливая воспринимаемое качество. Это может быть реализовано, когда действия всех сотрудников организации направлены на построение отношений с потребителями [Stock, Wayne, 2005]. Если персонал компании нацелен на взаимодействия, то у потребителей формируется положительное восприятие бренда, что приводит к более высокой воспринимаемой ценности [Abeysekera, Wickramasinghe, 2013].

После появления маркетинга взаимодействия многие исследователи сконцентрировали внимание на отношенческой стороне взаимодействия с потребителями. В теории брендинга отсутствовал комплексный отношенческий подход, описывающий взаимодействие потребителей с брендом. Устраняя этот пробел, С. Фурньер предложил концепцию, раскрывающую суть отношений потребителей с теми брендами, которые им известны и которыми они пользуются [Fournier, 1998]. Ученый одним из первых пришел к выводу, что бренды могут быть партнерами и ценными участниками процесса формирования отношений. Таким образом, если на первый план выходит отношенческая составляющая взаимодействий потребителей с брендом, то в фокусе оказываются именно дуальные отношения, при этом функции их формирования и контроля становятся компетенциями брендинга. Кроме того, при построении отношений с потребителями бренд превращается в партнера компании [Fournier, 1998], т. е. выступает своего рода «персоной», коммуницирующей с потребителями от лица компании. Соответственно, у брендинга появляется еще одна функция — создание ценности совместно с потребителями.

Идея совместного создания ценности получила широкую поддержку в работах многих авторов, которые включили в рассмотрение специфические особенности компаний. В частности, Л. де Чернатони сфокусировал внимание на сотрудниках [де Чернатони, 2007], поскольку именно они достаточно глубоко погружены в тонкости смысла и ценностей бренда. Следовательно, для того, чтобы персонал транслировал сообщения бренда, необходимо добиться соответствия

между ценностями бренда и поведением сотрудников. Поэтому важная роль отводится корпоративной культуре. Именно корпоративная культура, стратегически определенная и грамотно сформулированная, способствует усилению репутации бренда. По мнению де Чернатони, репутация бренда важнее, чем образ бренда [де Чернатони, 2007, с. 17], т. е. для создания сильных брендов организации должны концентрироваться на соответствии идентичности бренда и его репутации. Таким образом, роль брендинга заключается в развитии отношений с сотрудниками, а также в создании смысла и ценностей бренда совместно с персоналом в соответствии с миссией и видением компании.

Значимая роль отношенческой парадигмы при выделении ориентации на бренд в самостоятельную концепцию также подчеркивается в работе [Louro, Cunha, 2001], где сформулировано четыре парадигмы бренд-менеджмента: продуктовая, адаптивная, проективная и отношенческая. Каждая из них представляет собой целостную структуру, агрегирующую основные положения нескольких концепций, схожим образом характеризующих сущность бренда, его стратегическое положение и управление (рис. 1).

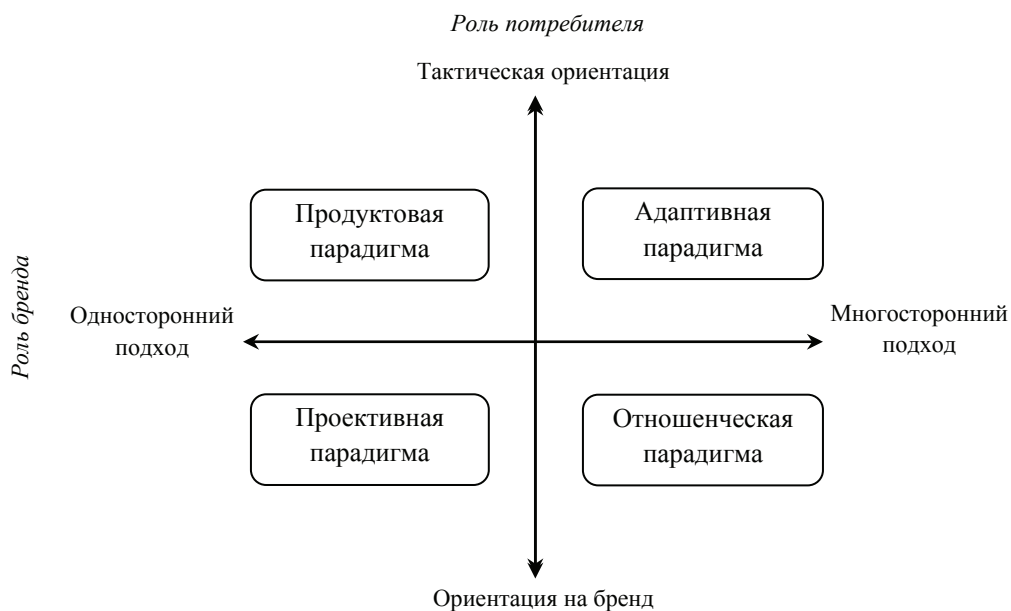


Рис. 1. Парадигмы бренд-менеджмента

Составлено по: [Louro, Cunha, 2001].

По мнению М. Луоро и П. Кунха, концепция ориентации на бренд — это часть отношенческой парадигмы, в которой значительную роль играют как потребитель, так и бренд. Потребители активно участвуют в создании ценности, бренд

выступает источником создания конкурентного преимущества, а концепция ориентации на бренд характеризует специфику работы с брендом, его положение в компании и определяет функциональную составляющую брендинга. Кроме того, поскольку концепция ориентации на бренд была разработана на основе бизнес-кейсов, то подчеркивается ее высокая важность при реализации брендинга на практике [Louro, Cunha, 2001]. В отношенческой парадигме Лоуро–Кунха брендинг воспринимается как сложный динамический процесс без четко обозначенного начала и конца, в котором ценность бренда и его смысл создаются при совместном участии компании и потребителей.

Еще одна важная особенность отношенческой парадигмы заключается в организационной структуре, которую, по мнению Лоуро и Кунха, необходимо менять. Это объясняется тем, что стандартная организационная структура компании в рамках деятельности по управлению брендом не соответствует компетенциям, транслируемым в отношенческом подходе, и нуждается в частичном или полном реформировании. Для того чтобы отвечать новым требованиям, структура организации должна поддерживать взаимодействие компании с потребителями, будучи при этом гибкой и подстраиваясь под различного рода изменения. Принимая во внимание тот факт, что процесс стратегического управления затрагивает различные направления деятельности компании, а объединяющим звеном выступают бренд и его ценности, организационная структура должна обеспечивать возможность межфункционального взаимодействия, а также создания кросс-функциональных команд. Следовательно, перераспределение и переосмысление функций брендинга будет происходить на всех уровнях: стратегическом, оперативном и административно-организационном [Домнин, Старов, 2017].

Важную роль подобные структуры играют в компаниях с широким портфелем диверсифицированных брендов. Одним из подходов к определению организационной структуры является концепция Дж. Лоу и Р. Фуллертон [Low, Fullerton, 1994], в которой описаны особенности построения деятельности по реализации брендинга в компании. С учетом выделенных характеристик компании могут формировать организационную структуру, отвечающую конкретным условиям.

Таким образом, становление отношенческого маркетинга — важная предпосылка формирования концепции ориентации на бренд, которая позволила развить положение о нематериальных активах и усилила предшествующие теории за счет их интеграции с идеями совместного создания ценности и выстраивания долгосрочных отношений. Концепция ориентации на бренд стала значимой не только в контексте развития брендинга, но и как существенная часть стратегического маркетинга в целом.

*3. Расширение функциональной составляющей брендинга.* Начиная с 1990-х гг. благодаря осознанию важности выстраивания отношений с потребителями функциональная составляющая брендинга стала значительно расширяться. Постепенно развивалась практика совместного создания ценности, причем не только с потребителями, но и с другими заинтересованными сторонами (например,

с поставщиками, деловыми партнерами). Функция создания ценности была отведена брендингу, обращая его в ключевой вид деятельности для построения долгосрочных отношений с заинтересованными сторонами: возросло число функций, реализуемых в рамках брендинга, увеличились расходы на осуществление данного вида деятельности [Fournier, 1998]. В итоге была пересмотрена сущность контроля, сфера его компетенций значительно расширилась, а важность в контексте брендинга признана на уровне высшего руководства. Контроль стал распространяться не только на административно-хозяйственную деятельность, но и на процесс построения долгосрочных отношений со всеми заинтересованными сторонами.

Учитывая тот факт, что именно функции, заложенные в брендинг, определяют стратегию управления брендом, состав и число сотрудников, вовлеченных в реализацию разработанной стратегии, а также стратегическое положение бренда в компании, необходимо определить брендинг на основе функциональной составляющей. В [Кусраева, 2017] проанализировано изменение уже существующих функций брендинга и появление новых. Новые функции брендинга, сформировавшиеся под влиянием отношенческой парадигмы, продемонстрированы на рис. 2.

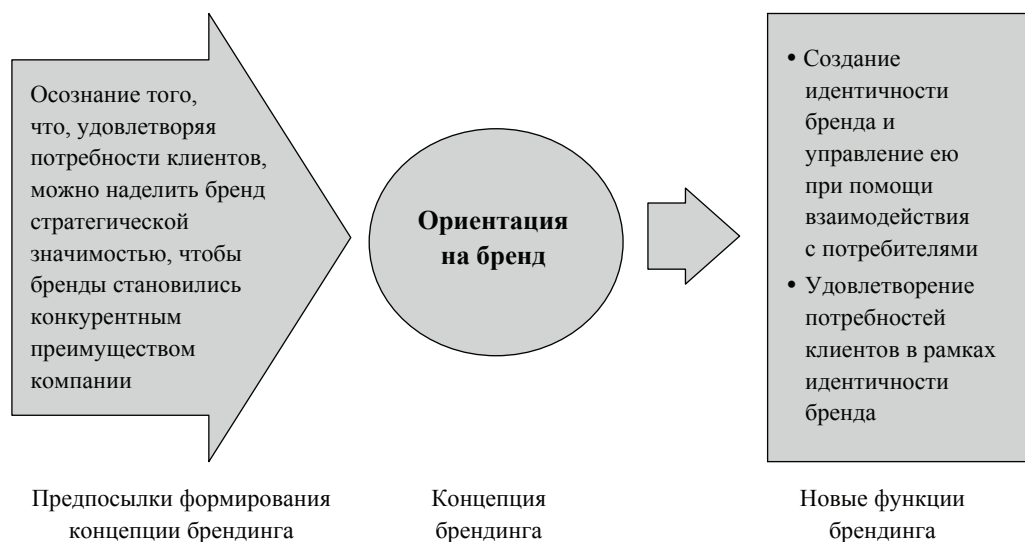


Рис. 2. Функциональная составляющая концепции ориентации на бренд

Составлено по: [Кусраева, 2017].

Как видно из рис. 2, новые функции брендинга нашли отражение в концепции ориентации на бренд. Их сущность связана с двумя важными составляющими



теории брендинга и маркетинга, а именно: идентичностью бренда и удовлетворением потребностей клиентов. Несмотря на то что теория идентичности бренда появилась намного раньше, в контексте ориентации на бренд она сфокусирована прежде всего на выстраивании взаимоотношений с потребителями и другими заинтересованными сторонами. Соответственно, идентичность бренда определяет принципы и смыслы, которые лежат в основе взаимодействия с потребителями. Концепция ориентации на бренд соединила идентичность бренда и удовлетворение потребностей клиентов, включив их в функционал брендинга. Важно отметить, что ориентация на бренд в отличие от более ранних концепций не исключает учет и реализацию функций брендинга, появившихся после ее формирования: принципы ориентации на бренд влияют на стратегическое положение бренда, но не ограничивают перечень активностей, которые компания может реализовать в рамках брендинга.

Ориентация на бренд — это своего рода переход от фокуса на продукт к фокусу на бренд: компании конкурируют друг с другом, опираясь на характеристики своего бренда, а не продукта. Вместе с тем учет потребительских нужд по-прежнему важен, но именно в той степени, в которой они способствуют формированию идентичности бренда [Urde, 1999]. Соответственно, в концепции ориентации на бренд создание идентичности через взаимодействие с потребителями остается функцией брендинга. При этом компании, ориентированные на бренд, не должны стремиться к удовлетворению всех нужд потребителей, если это может нанести вред идентичности бренда. Поэтому еще одна функция брендинга — удовлетворение нужд потребителей, не выходя за границы идентичности бренда.

Таким образом, основой концепции ориентации на бренд стало отношение к брендам как к стратегическим активам и восприятие брендинга в качестве ключевого вида управленческой деятельности. Представляется, что по сравнению с другими концепциями данная концепция брендинга в наибольшей степени ориентирована на решение практических задач, транслирует комплексный подход к деятельности по управлению брендом, не ограничиваясь созданием и коммуникацией бренда, а также задает определенные рамки, позволяющие формировать стратегию управления брендом.

## **ОРИЕНТАЦИЯ НА БРЕНД И ЕЕ ПРЕИМУЩЕСТВА**

Концепция ориентации на бренд была предложена более 20 лет назад, но, несмотря на это, исследователи относят ее к развивающейся и называют новой парадигмой брендинга [Gromark, Melin, 2013; Baumgarth, Merrilees, Urde, 2013; Zhang et al., 2016; M'zungu, Merrilees, Miller, 2017]. В качестве главной цели компании ориентация на бренд определяет защиту и продвижение ценностей и идентичности бренда в процессе осуществления любой деятельности, в том числе и по удовлетворению нужд потребителей. Ориентация на бренд не отрицает важности удовлетворения потребностей клиентов, но главным активом и ценностью ор-

ганизации считает ее бренд. Концепция декларирует необходимость разработки стратегии и корпоративной культуры компании, исходя из ценностей бренда и определяя, как должна быть организована ее деятельность, для того чтобы создавать успешные бренды и корректно ими управлять [Gromark, Melin, 2011].

Понятие «ориентация на бренд» ввел в научный оборот шведский ученый М. Урде. Он сфокусировал внимание на изучении того, как изменяются характеристики подхода, которого придерживается организация, когда бренд становится своего рода центром, где сосредоточены все операции и формируется стратегия. Согласно его определению, ориентация на бренд — это подход, при котором в процессе постоянного взаимодействия с потребителями любая деятельность организации так или иначе связана с созданием, разработкой и защитой идентичности бренда, цель которой — сделать бренд своим конкурентным преимуществом [Urde, 1994, p. 18]. Соответственно, когда различные элементы, которые определяют компанию, отражают идею бренда, совокупность данных характеристик формирует идентичность. В результате верховенство потребителя уже не является основой доминирующей концепции.

Вслед за Урде свою трактовку ориентации на бренд предложила Ф. Ханкинсон [Hankinson, 2001], декларируя, что ориентация на бренд — это степень слияния понятий «компания» и «бренд» в представлении организации (то, насколько полно компания отождествляет себя с брендом), а также показатель интенсивности использования компанией теории и практик брендинга. Определение Ханкинсон отличается от идей Урде. Сосредоточиваясь на смыслах, заложенных в бренд, автор не уделяет достаточного внимания управлению брендом, и ориентация на бренд остается в роли некой «оценки», посредством которой компании должны определять собственную ориентированность на бренд.

По сравнению с подходом Ханкинсон, точка зрения К. Бридсон и Дж. Эванс [Bridson, Evans, 2004] гораздо ближе к идеям Урде. Авторы определяют бренд как его значимость для организации, иными словами, установление того, представляет ли бренд ценность для компании. В данной трактовке ориентация на бренд раскрывает положение бренда в компании и релевантность осуществляемых компанией активностей развитию бренда. Таким образом, авторы рассматривают ориентацию на бренд с точки зрения ее функциональной составляющей.

М. Юинг и Дж. Наполи в определенной степени объединили идеи, отраженные в предыдущих работах. В их трактовке ориентация на бренд — это осуществляемый всеми сотрудниками процесс создания и поддержания единого восприятия смысла бренда, который предоставляет высокую ценность заинтересованным сторонам и высокий уровень результативности для организации [Ewing, Napoli, 2005]. Данный подход, с одной стороны, обращен к общеорганизационной идее, декларируя философию компании, а с другой — фокусируется на реализации активностей, связанных с брендом.

Специфика малых и средних предприятий отражена в работе Х. Уонга и Б. Мерилиса. Они интерпретируют ориентацию на бренд как образ мыслей, который

гарантирует, что бренд будет распознаваем, наделен определенными характеристиками и поддержан маркетинговой стратегией [Wong, Merrilees, 2008]. Данная формулировка отличается от предыдущих, однако формально Уонг и Мерилиз объединяют идеи Урде и Ханкинсон о том, что ориентация на бренд — это уровень фокусирования всех маркетинговых активностей компании на бренд, добавляя, что компании, придерживающиеся ориентации на бренд, считают брендинг важной составляющей всех своих процессов [Wong, Merrilees, 2008]. Этот подход в отличие от других исследований отражает функциональную, но именно маркетинговую составляющую и фокусируется на ценностях бренда в рамках всей организации.

Особый интерес представляет работа К. Бомгарта, который первым обосновал принципы ориентации на бренд для промышленных рынков. По его мнению, ориентация на бренд — это тип маркетинговой ориентации, специфика которого заключается в повышенном внимании руководства компании к брендингу [Baumgarth, 2010]. Автор подчеркивает важность управленческого процесса, связанного с брендом, уточняя, что необходимо строго системное управление брендом, когда предложение четко дифференцировано среди конкурентов и является относительно постоянным, подходящим и последовательным для покупателя.

Классификация подходов к сущности понятия «ориентация на бренд» представлена в табл. 2.

Таблица 2. «Ориентация на бренд»: классификация подходов к определению понятия

Подход	Автор	Определение
1	2	3
Стратегия	[Urde, 1999]	Подход, при котором в процессе постоянного взаимодействия с потребителями любая деятельность организации, так или иначе, связана с созданием, разработкой и защитой идентичности бренда, цель которой — сделать бренд своим конкурентным преимуществом
	[Wong, Merrilees, 2007]	Образ мыслей, который гарантирует, что бренд будет распознаваем, наделен определенными характеристиками и поддержан маркетинговой стратегией
Оценка	[Hankinson, 2001]	Степень слияния понятий «компания» и «бренд» в представлении организации, а также показатель интенсивности использования компанией теории и практик брендинга
	[Bridson, Evans, 2004]	Ценность бренда для организации

1	2	3
Процесс	[Ewing, Napoli, 2005]	Осуществляемый всеми сотрудниками организации процесс создания и поддержания единого восприятия смысла бренда, который предоставляет высокую ценность заинтересованным сторонам и высокий уровень результативности для организации
	[Baumgarth, 2009]	Особый тип маркетинговой ориентации, специфика которого заключается в повышенном внимании руководства компании к брендингу, а также системным подходом к управлению брендом, включающим постоянное, релевантное и последовательное для покупателя предложение, при этом четко дифференцированное среди конкурентов

Итак, можно выделить три подхода к определению понятия «ориентация на бренд». Важно отметить, что ни один из них не ограничивается вниманием к бренду на уровне высшего руководства, критерием разграничения выступает роль и место ориентации на бренд в конкретной компании.

Первая группа исследований трактует ориентацию на бренд как стратегию [Urde, 1999; Wong, Merrilees, 2007]. В рамках этого подхода концепция ориентации на бренд регулирует процесс управления не только брендом, но и другими направлениями деятельности компании, т. е. становится ее бизнес-стратегией. В работах, представляющих второй подход [Hankinson, 2001; Bridson, Evans, 2004], ориентация на бренд рассматривается как оценка, отражающая интенсивность использования брендинга компанией и его важность как стратегического инструмента. Соответственно, определения, в основе которых лежит идея оценки, фокусируются на положении бренда в компании и на уровне развития практик реализации брендинга. Объединяющей идеей исследований третьего подхода [Ewing, Napoli, 2005; Baumgarth, 2009] является процесс — способы, инструменты и методы реализации стратегии, а ориентация на бренд выступает в качестве тактического процесса.

Таким образом, определения первой группы обращены к стратегическому уровню, когда ориентация на бренд становится стратегией ведения бизнеса и вопросы брендинга обсуждаются и решаются на уровне высшего руководства компании. Определения ориентации на бренд, базирующиеся на идеях оценки и процесса, отражают тактическое направление, транслируя при этом различные стороны реализации данной концепции. При этом вторая группа определений, объединенная идеей оценки, касается интенсивности использования инструментов и методов брендинга в условиях ориентации на бренд, в то время как третья, в

основе которой лежит идея процесса, — характеризует соответствие конкретных действий реализации ориентации на бренд созданию ценности для заинтересованных сторон.

Важно отметить, что в отечественных работах присутствует некоторая неоднозначность определения понятия «ориентация на бренд». Так, в [Панкова, 2004; Абалмазова, 2013] ориентация на бренд представлена сквозь призму теории капитала бренда П. Фаркуара [Farquhar, 1989], декларируя, что в случае реализации концепции действия компании направлены исключительно на увеличение стоимости бренда. Вместе с тем в среде российских ученых поддерживается также идея направленности потребительского выбора [Иванов, 2012; Рыжкова, 2013]. Соответственно, ориентация на бренд трактуется таким образом, что потребитель, принимая решение, руководствуется наличием у товара бренда и осуществляет свой выбор только среди брендов. В [Рудая, 2006; Дворникова, 2007; Корзун, 2017] ориентация на бренд интерпретируется, исходя из определения, сформулированного в [Urde, 1999], транслируя, что при реализации ориентации на бренд вся деятельность компании направлена на создание и управление брендом, который выступает в качестве главного источника конкурентных преимуществ компании.

Как показал анализ, общим для всех определений ориентации на бренд является понимание того, что для разработки и управления успешным брендом недостаточно использовать только комплекс маркетинга — необходимо перестроить всю деятельность компании, изменить ее и преобразовать в соответствии с ценностями бренда, которые следует донести до всех сотрудников. В связи с этим бренды становятся неотъемлемой частью ценностного предложения компании, при этом сама концепция ориентации на бренд является решающей для обращения бренда в стратегический ресурс.

Для компании недостаточно фокусироваться лишь на одном подходе к ориентации на бренд, будь то стратегия, оценка или процесс. Для успешного функционирования необходимо внедрять ориентацию на бренд на всех трех уровнях, а именно: стратегии, тактики и измерения. Организации должны признавать важность брендов и формировать бизнес-стратегию, основанную на бренде, его смысле и ценностях, а не разрабатывать стратегию бренда, исходя из общей стратегии бизнеса. Конкретные действия и процессы необходимо реализовывать, ориентируясь на бренд и согласовывая их со стратегией, которая базируется на бренде. Таким образом, речь идет об имплементации ориентации на бренд в компаниях, когда ориентация на бренд одновременно выступает в роли стратегии, тактики и меры измерения.

Можно сформулировать следующее определение. Ориентация на бренд — это концепция управления компанией и брендом, в рамках которой: 1) идентичность бренда создается в результате долгосрочного процесса взаимодействия компании с внешними и внутренними заинтересованными сторонами; 2) управление брендом становится стратегическим видом деятельности компании, в соответствии с

которым выстраиваются другие функции организации; 3) бренд является стратегически важным активом и источником конкурентного преимущества компании.

Соответственно, реализация стратегии ориентации на бренд кардинально меняет процесс функционирования компании, выстраивая все направления деятельности вокруг ценностей бренда. Следует отметить, что подобного рода изменения наделяют компанию рядом преимуществ, анализу которых посвящены многие исследования. Условно полученные результаты можно разделить на группы, объединенные различными типами выгод, получаемых компанией при внедрении ориентации на бренд.

*Формирование конкурентного преимущества.* Реализация стратегии ориентации на бренд позволяет компаниям использовать возможности бренда, создавая при этом конкурентное преимущество, воплощенное в бренде как в ценном нематериальном активе компании [Bridson, Evans, 2004; Napoli, 2006].

*Повышение эффективности бренда и результативности бизнеса.* Ориентация на бренд — это стратегический процесс, внедрение которого может повысить эффективность бренда [Huang, Tsai, 2013; Chovancová, Osakwe, Ogbonna, 2015; Osakwe et al., 2015; Zhang et al., 2016; Tajeddini, Ratten, 2017] и результативность бизнеса [Baumgarth, 2010; Reijonen et al., 2015; Hirvonen, Laukkanen, Salo, 2016; Ciunova-Shuleska et al., 2017; Anees-ur-Rehman et al., 2018].

*Усиление внутреннего брендинга.* Ориентация на бренд посредством подхода «изнутри — вовне»<sup>3</sup> способствует разработке бренда, ценности которого персонал компании понимает, разделяет и транслирует в коммуникациях [Baumgarth, Schmidt, 2010; Evans, Bridson, Rentschler, 2012; Baxter, Kerr, Clarke, 2013; Hirvonen, Laukkanen, 2014]. При этом бренд продвигается внутри компании, а сотрудники воспринимаются как внутренние потребители, что приводит к усилению осведомленности о бренде.

*Оптимизация процессов.* Ориентация на бренд способствует реализации таких немонотонных процессов, как управление коммуникациями и инновациями [Merrilees, 2007], поскольку идентичность бренда выступает в качестве руководства, в соответствии с которым выстраивается деятельность компании. Это позволяет рассматривать огромное количество возможностей, идей и разработок и отбирать из них те, которые в наибольшей степени соответствуют бренду. Поэтому ресурсы распределяются только среди тех направлений, которые релевантны идентичности бренда.

*Долгосрочное функционирование бренда.* Роль идентичности бренда в стратегии ориентации на бренд заключается в сохранении целостности бренда в условиях изменения потребительских предпочтений. Согласованные и непротиворечивые сообщения бренда, транслирующие конкретные смыслы, заложенные в идентичность бренда, позволяют укреплять положение бренда на рынке и сохранять его репутацию.

<sup>3</sup> Более подробно подход «изнутри — вовне» рассматривается далее.

*Дифференциация среди конкурентов.* При реализации стратегии ориентации на бренд формируется устойчивая идентичность бренда, которая изначально разрабатывается с учетом потребностей целевой аудитории. Это позволяет контролировать, управлять и согласовывать ценность бренда. Соответственно, усиливается ценность бренда, и, как следствие, бренд получает большую дифференциацию в конкурентной среде.

Таким образом, реализация стратегии ориентации на бренд предоставляет компании существенные выгоды. Во-первых, происходит усиление бренда (повышение эффективности бренда; усиление внутреннего брендинга; долгосрочное функционирование бренда) и бизнеса (повышение результативности бизнеса; оптимизация процессов), а во-вторых, достигаются стратегические преимущества перед конкурентами (формирование конкурентного преимущества; дифференциация среди конкурентов).

## КОНЦЕПЦИЯ ОРИЕНТАЦИИ НА БРЕНД В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ОРИЕНТАЦИЙ КОМПАНИЙ

В академической литературе представлено несколько типов стратегических ориентаций, которые различаются в зависимости от основных принципов, влияющих на разработку стратегии и маркетинговую деятельность [Noble, Sinha, Kumar, 2002; Anees-ur-Rehman et al., 2017]. К ним относятся маркетинговая ориентация, ориентация на бренд, инновационная, предпринимательская ориентация и др.<sup>4</sup>

Среди исследователей нет единства мнений относительно того, как соотносятся между собой маркетинговая ориентация [Kohli, Jaworski, 1990; Narver, Slater, 1990] и ориентация на бренд. Следует отметить, что при анализе соотношения между этими концепциями не используется такой критерий, как их влияние на результативность бизнеса. Что касается влияния маркетинговой ориентации, то значительное количество исследований доказывает положительную связь, декларируя увеличение результативности в случае развития концепции маркетинговой ориентации (см., напр.: [Narver, Slater, 1990; Slater, Narver, 1994]).

Вместе с тем опубликовано достаточно много работ, раскрывающих позитивный результат ориентации на бренд, отражающийся также на результативности (см., напр.: [Baumgarth, 2010; Tajeddini, Ratten, 2017]). В них отмечается, что следование стратегиям маркетинговой ориентации и ориентации на бренд приводит к улучшению таких показателей компании, как оборот, рентабельность и доля рынка. Однако в этих работах воздействие маркетинговой ориентации и ориентации на бренд изучается по отдельности, а исследований, рассматривающих их синергетический эффект, относительно мало, и, кроме того, в них не анализируется степень влияния каждой из стратегий (при использовании обеих) на результативность бизнеса.

<sup>4</sup> О концепции стратегических ориентаций см.: [Беляева, 2015].

В литературе выделяется множество характеристик, отличающих маркетинговую ориентацию от ориентации на бренд. Так, по мнению ряда исследователей, на высококонкурентных рынках маркетинговая ориентация является естественной для существования и необходимой для выживания, однако дальнейшее развитие невозможно без ориентации на бренд, позволяющей компаниям создавать конкурентное преимущество (см., напр.: [Simoes, Dibb, 2001; Evans et al., 2004; Hirvonen, Laukkanen, Salo, 2016]). Следовательно, маркетинговая ориентация — основа ориентации на бренд, но при этом ориентация на бренд — более продвинутая стратегия, касающаяся достижения лидирующих позиций на рынке.

Существующие подходы к разграничению концепций маркетинговой ориентации и ориентации на бренд можно разделить на три группы, которые представлены в табл. 3.

Таблица 3. Маркетинговая ориентация и ориентация на бренд: концептуальные подходы

Подход	Характеристики			Авторы
	Основное содержание	Особенности подхода	Роль в управлении бизнесом	
1	2	3	4	5
Доминирование маркетинговой ориентации	Ориентация на бренд — особый тип маркетинговой ориентации, который выделяется вследствие высокой стратегической значимости брендов для организации	При управлении брендом используются принципы маркетинговой ориентации	Ориентация на бренд определяет стратегию управления брендом	[Urde, 1999; Baumgarth, 2010]
Равное положение ориентаций	Ориентация на бренд — самостоятельная концепция, равная по значимости маркетинговой ориентации	Концепции могут использоваться вместе, по отдельности или в гибридной форме	Ориентация на бренд может быть отражена как в маркетинговой стратегии компании, так и в стратегии управления брендом	[Urde, 1994; Urde, Baumgarth, Merrilees, 2013]



1	2	3	4	5
Доминирование ориентации на бренд	Ориентация на бренд — самостоятельная концепция, которая решает проблемы, вызванные маркетинговой ориентацией	Регулирует и определяет брендинг, а также выстраивает всю деятельность организации, в том числе маркетинговую ориентацию, в соответствии со смыслом и ценностями бренда	Ориентация на бренд является стратегией управления бизнесом	[M'zungu, Merrilees, Miller, 2010; Gromark, Melin, 2011]

Как видно из табл. 3, рассмотренные подходы дифференцируются в зависимости от того, какая роль в стратегии компании отводится ориентации на бренд. При установлении соотношения между маркетинговой ориентацией и ориентацией на бренд «доминирование маркетинговой ориентации» и «равное положение ориентаций» разделяют их, но при этом лишь «доминирование ориентации на бренд» полностью разграничивает ориентацию на бренд и маркетинговую ориентацию, представляя ориентацию на бренд в качестве стратегической составляющей управления организацией. Маркетинговая ориентация — это текущая парадигма маркетинга, которая решает вопросы создания релевантного предложения для различных заинтересованных сторон. Она может быть заменена на другую ориентацию (например, на инновационную), если предложение компании сформировано при помощи другой доминирующей идеи (создание инноваций). В то же время ориентация на бренд — стратегия управления бизнесом, когда вся деятельность организации выстраивается вокруг смысла и ценностей бренда, а при разработке предложения используются характеристики самого бренда.

Поддерживая идею о том, что маркетинговая ориентация и ориентация на бренд представляют собой разные стратегические ориентации, Урде, Бомгарт и Меррилиз выделили две характеристики, согласно которым происходит это разделение: концепция брендинга и подход к созданию ценности [Urde, Baumgarth, Merrilees, 2013]. Так, маркетинговая ориентация подразумевает подход «извне — внутрь», а образ бренда является доминирующей концепцией. Ориентация на бренд при создании ценности обращается к подходу «изнутри — вовне», при этом идентичность бренда определяет стратегию брендинга. Соотношения выделенных характеристик образуют четыре формы стратегических ориентаций компании (рис. 3).

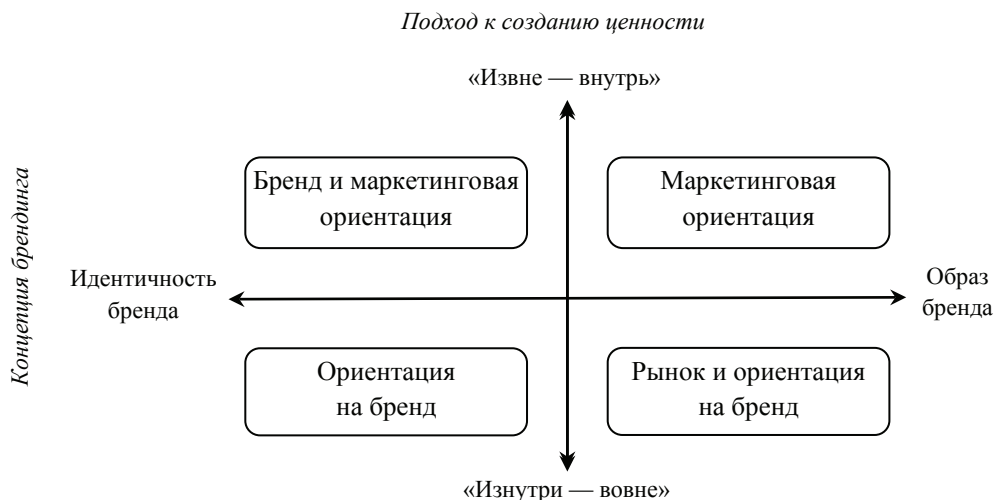


Рис. 3. Формы стратегических ориентаций компании

С о с т а в л е н о п о: [Urde, Baumgarth, Merrilees, 2013].

Итак, маркетинговая ориентация характеризуется значительным вниманием компании к потребителям и образу бренда. Нужды потребителей исключительно значимы и являются отправной точкой для создания ценности. В рамках ориентации на бренд высокую значимость имеет идентичность бренда, в соответствии с которой выстраиваются организационная культура и стратегия компании. Концепция характеризуется подходом «изнутри — вовне», поскольку, несмотря на то что потребности клиентов важны и значимы для организации, первостепенную роль играет целостность (идентичность) бренда. Помимо маркетинговой ориентации и ориентации на бренд, формируются две новые, гибридные, формы: 1) «бренд и маркетинговая ориентация», которая в большей степени обращается к ориентации на бренд, а также 2) «рынок и ориентация на бренд», относящаяся главным образом к маркетинговой ориентации. Характеристики гибридных форм представлены в табл. 4.

Таким образом, маркетинговая ориентация и ориентация на бренд являются «чистыми» формами, включающими обе дифференцирующие характеристики. Для маркетинговой ориентации это: подход «извне — внутрь», концепция брендинга — образ бренда; для ориентации на бренд: подход «изнутри — вовне», концепция брендинга — идентичность бренда. Особенность гибридных форм заключается в том, что каждая из них основывается на «чистой» форме, но ее фокус смещен к альтернативному варианту.

Для иллюстрации принципиальных отличий четырех форм рассмотрим примеры эволюции брендов, когда компании меняли их стратегическую ориентацию (рис. 4).

Таблица 4. Характеристики гибридных форм «рынок и ориентация на бренд» и «бренд и маркетинговая ориентация»

Характеристика	Бренд и маркетинговая ориентация	Рынок и ориентация на бренд
Подход к созданию ценности	«Извне — внутрь»	«Изнутри — вовне»
Концепция брендинга	Образ бренда	Идентичность бренда
Особенность гибридной формы	Ценности бренда играют ключевую роль в процессе удовлетворения потребительских нужд, что транслирует основную идею ориентации на бренд, но при этом основополагающей ориентацией является маркетинговая	Основная характеристика концепции апеллирует к маркетинговой ориентации (значимость потребителей), а доминирующей ориентацией является ориентация на бренд
Соотношение роли потребителя и концепции брендинга	Идентичность важна, но образ бренда и нужды потребителя играют значительную роль для определения организационной культуры и стратегии компании	Потребитель — движущая сила компании, но при этом идентичность бренда влияет на организационную культуру и стратегию компании

Составлено по: [Urde, Baumgarth, Merrilees, 2013].

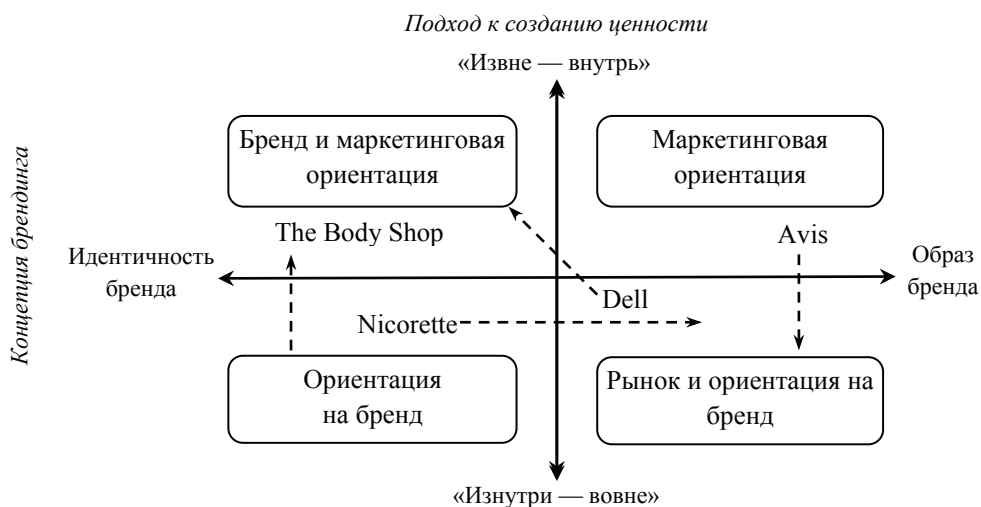


Рис. 4. Эволюция ориентации брендов Nicorette, The Body Shop, Dell и Avis

Составлено по: [Urde, Baumgarth, Merrilees, 2013].

В качестве первого примера рассмотрим бренд Nicorette, принадлежащий компании Johnson & Johnson. Его флагманским предложением являются средства по борьбе с никотиновой зависимостью, воплощенные в виде жевательной резинки. В 1991–1993 гг. компания изменила однозначную ценностно-ориентированную культуру бренда Nicorette, т. е. ориентацию на бренд, на маркетинговый подход, поскольку продукция бренда вышла с фармацевтического на широкий потребительский рынок. Следовательно, продукт, изначально позиционировавшийся как лекарственный препарат, стал товаром повседневного спроса. Данное решение являлось отражением маркетинговой ориентации, поскольку ориентировалось на удовлетворение потребности клиентов получать продукты бренда Nicorette не только в местах продаж, характерных для фармацевтического рынка. Однако изменение рынка не соответствовало существующей идентичности бренда Nicorette, обращенной к бренду фармацевтического рынка, поэтому идентичность была изменена. Поскольку изменения инициировались потребностями клиентов, а идентичность формировалась в соответствии с новым рынком, действия компании Johnson & Johnson в отношении бренда Nicorette соответствуют гибридной форме «рынок и ориентация на бренд».

The Body Shop — косметический бренд компании L'Oréal, который отражает бренд и маркетинговую ориентацию. Идея бренда — отказ от тестирования продуктов или ингредиентов продукции на животных. Однако в 2006–2007 гг., в первое время после приобретения бренда The Body Shop, компания стала расширять его присутствие на рынке и отступила от главной ценности бренда. Получив негативные отзывы от клиентов, она пересмотрела свою политику и в 2007 г. вернулась к исконной идентичности бренда The Body Shop. Действия компании иллюстрируют бренд и маркетинговую ориентацию, поскольку изменение стратегии бренда было вызвано давлением со стороны клиентов и идентичность формировалась на основе подхода «извне — внутрь».

Всемирно известная компания Dell с одноименным брендом компьютеров долгое время обеспечивала себе успех за счет прямых продаж, что гарантировало более низкие издержки дистрибьюции и кастомизацию. В центре бизнес-модели находился клиент, в то время как бренд играл второстепенную роль, что соответствовало подходу «рынок и ориентация на бренд». Вместе с тем расширение масштабов деятельности компании, развитие электронной коммерции и ретейла с 1996 г. привело к изменению ориентации Dell. В новом подходе — «бренд и маркетинговая ориентация» — главная роль отводилась идентичности бренда, а потребности клиентов и создание уникального потребительского опыта отодвигались на второй план, хотя по-прежнему оставались важной составляющей стратегии компании.

Американский бренд Avis компании Avis Rent a Car System, предложением которого являются услуги по прокату автомобилей, приобрел популярность среди потребителей отчасти за счет своего слогана «Мы стараемся сильнее» (We try harder), в то время, когда компания была второй на рынке. Важно отметить, что

стратегия, лаконичным описанием которой является этот слоган, обращается к маркетинговой ориентации, уделяя главное внимание удовлетворению потребностей клиентов. Следуя данной стратегии, компания стала лидером рынка, но с 1962 г. изменила стратегическую ориентацию. Текущая деятельность Avis Rent a Car System отражает подход «рынок и ориентация на бренд»: она по-прежнему сфокусирована на удовлетворении потребностей клиентов, однако в менее агрессивной форме, придавая важное значение бренду, формирование которого происходит внутри компании.

Рассмотренные примеры свидетельствуют о том, что стратегическая ориентация компании со временем может меняться. При этом наблюдаются две тенденции, первая из которых — стремление к гибридным формам. Соответственно, если компания придерживается «чистой» формы, такой как «маркетинговая ориентация» или «ориентация на бренд», то она может перейти к гибридным формам, как в случае Avis и Nicorette.

Вторая тенденция заключается в том, что компании, следующие ориентации на бренд, эволюционируют в сторону «бренд и маркетинговой ориентации», а организации с маркетинговой ориентацией — «рынок и ориентация на бренд». Это объясняется тем, что компании стремятся сохранить основу, изначально заложенную в своей деятельности, оставляя за ней доминирующую роль в новой стратегической ориентации.

Можно сделать вывод о том, что важным аспектом подхода [Urde, Baumgarth, Merrilees, 2013] является разработка динамического определения ориентации компании. С течением времени меняются стратегические цели компании, внешняя среда, предпочтения потребителей и настроения персонала, поэтому и ориентация компании может и должна меняться. Подход [Urde, Baumgarth, Merrilees, 2013] определяет два типа изменения стратегических ориентаций. Первый из них объясняется стремлением избежать крайностей, меняя чистые формы на гибридные. Второй характеризуется тем, что компании с ориентацией на бренд переходят в сторону бренда и маркетинговой ориентации, а организации с маркетинговой ориентацией — на рынок с ориентацией на бренд. Изменение ориентации — важное стратегическое решение, которое затрагивает все процессы, влияет на способ взаимодействия компании с рынком и отношение персонала к бренду, поэтому оно должно быть тщательно продумано и проработано на уровне высшего руководства компании.

Таким образом, четыре рассмотренные формы стратегической ориентации отражают различные сочетания концепций брендинга и подходов к созданию ценности. Тот факт, что в результате синтеза характеристик маркетинговой ориентации и ориентации на бренд образуются новые формы, имеющие не только теоретическое обоснование, но и практическое применение, свидетельствует о том, что маркетинговая ориентация и ориентация на бренд — это разные и независимые друг от друга концепции. Различия между ними можно сформулировать следующим образом:

- ♦ в отличие от маркетинговой ориентации в основе ориентации на бренд лежит философский подход, декларирующий ключевую роль видения, миссии и ценностей компании;
- ♦ ориентация на бренд предполагает использование внешних и внутренних возможностей создания ценности, в то время как маркетинговая ориентация обращается только к внешним;
- ♦ цель маркетинговой ориентации заключается в получении прибыли, а при ориентации на бренд получение прибыли не является единственной целью и сопровождается иными задачами, связанными с выживанием брендов и/или определением роли компании в социальном и общественном контексте;
- ♦ ориентация на бренд имеет более долгосрочный фокус, поскольку апеллирует к стратегии ведения бизнеса и связана с выживанием брендов, при этом маркетинговая ориентация характеризуется краткосрочным фокусом на прибыль.

Тем не менее как маркетинговой, так и ориентации на бренд присуща общая характеристика — значимая роль потребителя [Reid, Luxton, Mavondo, 2005; Mulyanegara, 2011; Urde, Baumgarth, Merrilees, 2013; Tajeddini, Ratten, 2017]. В рамках маркетинговой ориентации потребитель занимает центральное положение. Ориентация на бренд предполагает, что бренд должен быть разработан с учетом потребительских нужд, предпочтений и поведения.

Несмотря на важную роль потребителей в обеих ориентациях, методы реализации и интенсивность использования основополагающих принципов ориентации, а также степень реакции на нужды клиентов служат критериями их дифференциации [Urde, 1999]. Если бренды воспринимаются в компании как стратегические ресурсы, то это входит в противоречие с маркетинговой ориентацией, согласно которой во главу угла при разработке бренда ставятся нужды потребителей. При этом ситуация, когда нужды потребителя занимают в компании центральное место, а степень их влияния на бренд не изучается, может не согласовываться с особенностями бренда и препятствовать его успеху в долгосрочной перспективе. Поэтому компании, придерживающиеся ориентации на бренд, выстраивают деятельность по удовлетворению нужд потребителей в соответствии со смыслом и ценностями бренда [Urde, 1999].

Таким образом, ориентация на бренд отражает подход «изнутри — вовне». Видение, миссия и ценности организации лежат в основе разработки бренда — воплощенные в смысле бренда, они устанавливают границы влияния нужд потребителей на брендинг [Urde, Baumgarth, Merrilees, 2013]. В отличие от маркетинговой ориентации ориентация на бренд представляет собой более динамичный и целостный подход, имплементируя внешние и внутренние возможности создания ценности. Главные характеристики, в соответствии с которыми происходит разграничение маркетинговой ориентации и ориентации на бренд, представлены в табл. 5.

Таблица 5. «Маркетинговая ориентация» и «ориентация на бренд»: характеристики концепций

Характеристика	Маркетинговая ориентация	Ориентация на бренд
Центральная роль	Потребитель	Бренд
Основа для принятия управленческих решений	Удовлетворение нужд потребителей	Ценности бренда и позиционирование бренда
Создание ценности	Использование внешних возможностей	Использование внешних и внутренних возможностей
Подход к планированию	Краткосрочный	Долгосрочный
Бренд	Отвечает на нужды потребителей	Ведется деятельность по удовлетворению нужд потребителей

Итак, ориентация на бренд и маркетинговая ориентация — независимые концепции, которые могут одновременно использоваться одной компанией. Основные принципы стратегической ориентации на бренд можно сформулировать следующим образом:

- 1) стратегия ведения бизнеса компании основывается на стратегии управления брендом, при этом бренд занимает центральное место в принятии стратегических решений, а все направления деятельности компании не противоречат ценностям бренда;
- 2) руководство компании разделяет мнение, что бренд является источником конкурентных преимуществ и основным активом компании, при этом персонал компании на всех уровнях транслирует ценности бренда во всех взаимодействиях с заинтересованными сторонами;
- 3) идентичность бренда разрабатывается внутри компании на основе подхода «изнутри — вовне», при этом в процессе реализации стратегии мнение потребителя является значимым, но только в том случае, если оно не противоречит идентичности бренда;
- 4) бренд выступает гарантом постоянства определенных характеристик и опыта для заинтересованных сторон, среди которых — не только потребители, но и другие партнеры компании;
- 5) все коммуникации компании согласованы с идентичностью бренда и между собой; кроме того, они транслируют единые сообщения, основанные на идентичности бренда.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Концепция ориентации на бренд, история существования которой является относительно долгой, не до конца изучена. Проведенный анализ позволил выделить значимые характеристики развития рынка (изменение конъюнктуры, развитие идей отношенческой парадигмы и расширение функциональной составляющей брендинга), которые оказали значительное влияние на стратегический маркетинг и стали основными катализаторами формирования ориентации на бренд как самостоятельной концепции брендинга.

В основу ориентации на бренд заложены идеи маркетинговой ориентации, однако ориентация на бренд не эквивалентна маркетинговой ориентации, а является самостоятельной концепцией в теории маркетинга и отражает особый подход к управлению бизнесом, когда бренд выступает основой при принятии управленческих решений. При этом ориентация на бренд — комплексный феномен, который агрегирует три стороны управленческих решений, а именно: стратегию, тактику и меру измерения.

С управленческой точки зрения результаты исследования раскрывают практическую значимость концепции ориентации на бренд для компаний и декларируют структуру, в рамках которой организациям следует выстраивать стратегию управления компанией, отводя центральное место бренду. Кроме того, материалы исследования транслируют основные принципы, которыми характеризуется ориентация на бренд, а также выгоды организации при внедрении концепции.

Настоящая работа направлена на привлечение внимания исследователей к ориентации на бренд для более глубокого понимания данного феномена. С одной стороны, она представляет интерес для академического сообщества, поскольку развивает понятийно-категориальный аппарат концепции ориентации на бренд, а с другой — для бизнес-среды, поскольку раскрываются выгоды от выстраивания деятельности компании в соответствии с принципами концепции ориентации на бренд, а также основные принципы стратегического управления, характеризующие данный тип стратегической ориентации.

В качестве перспективного направления дальнейших исследований предлагается изучение практик российского бизнеса с точки зрения использования концепции ориентации на бренд. Количественные методы позволят охарактеризовать российскую среду бизнеса с учетом распространения и развития ориентации на бренд, в то время как качественные — раскрыть особенности формирования и использования концепции. Кроме того, в процессе изучения необходимо дифференцировать выборки в зависимости не только от размера компаний, но и от отрасли, в которой функционируют организации, поскольку усилия компаний тех или иных отраслей в области брендинга значительно отличаются.

### Благодарность

Автор выражает благодарность доценту Санкт-Петербургского государственного университета С. А. Старову за полезное обсуждение и поддержку в ходе написания данной статьи.



## Литература

- Абалмазова М. Э. 2013. Брендинг в сфере банковских услуг и формирования брендоориентированного продукта. *Маркетинг и финансы* (1): 70–77.
- Беляева Т. В. 2015. Концепция стратегических ориентаций: основные направления исследований. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент* (4): 152–189.
- Дворникова Е. В. 2007. Построение брендоориентированной компании с целью управления марочным капиталом. *Бренд-менеджмент* (3): 160–165.
- Де Чернатони Л. 2007. *От видения бренда к оценке бренда. Стратегический процесс роста и усиления брендов*. М.: Группа ИДТ.
- Домнин В. Н., Старов С. А. 2017. Эволюция ключевых концепций бренд-менеджмента. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 16 (1): 5–32.
- Иванов С. Е. 2012. Многоаспектность и единство туристского бренда города (на примере г. Казань). *Актуальные проблемы экономики и права* (1): 34–38.
- Корзун А. 2017. Концепция бренд-ориентированного управления кластерами. *Бренд-менеджмент* (4): 300–322.
- Кусраева О. А. 2017. Современная теория брендинга: разделение подходов на основе функциональной составляющей. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 16 (1): 69–91.
- Панкова И. 2004. Создание бренд-ориентированной компании — модная тенденция или требование времени? *Бренд-менеджмент* (1): 6–13.
- Рудая Е. Н. 2006. *Основы бренд-менеджмента*. М.: Аспект Пресс.
- Рыжкова М. В. 2013. Связь цены и качества на рынках потребительских товаров. *Известия Томского политехнического университета* 323 (6): 74–80.
- Старов С. А. 2008. *Управление брендами: учебник*. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента».
- Aaker D., Jacobson R. 1994. Study shows brand-building pays off for stockholders. *Advertising Age* 65 (30): 18.
- Abeyssekera N., Wickramasinghe A. 2013. Relationship marketing and customer orientation of sales people: Learning from banks. *International Journal of Financial Services Management* 6 (1): 79–91.
- Anees-ur-Rehman M., Saraniemi S., Ulkuniemi P., Hurmelinna-Laukkanen P. 2017. The strategic hybrid orientation and brand performance of B2B SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 24 (3): 585–606.
- Anees-ur-Rehman M., Wong H., Hossain M. 2016. The progression of brand orientation literature in twenty years: A systematic literature review. *Journal of Brand Management* 23 (6): 612–630.
- Anees-ur-Rehman M., Wong H., Sultan P., Merrilees B. 2018. How brand-oriented strategy affects the financial performance of B2B SMEs. *Journal of Business and Industrial Marketing* 33 (3): 303–315.
- Baumgarth C. 2009. Brand orientation of museums: Model and empirical results. *International Journal of Arts Management* 11 (3): 30–45.
- Baumgarth C. 2010. 'Living the brand': Brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing* 44 (5): 653–671.
- Baumgarth C., Merrilees B., Urde M. 2013. Brand orientation: Past, present, and future. *Journal of Marketing Management* 29 (9–10): 973–980.
- Baumgarth C., Schmidt M. 2010. How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of 'internal brand equity' in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management* 39 (8): 1250–1260.
- Baxter J., Kerr G., Clarke R. J. 2013. Brand orientation and the voices from within. *Journal of Marketing Management* 29 (9–10): 1079–1098.
- Bridson K., Evans J. 2004. The secret to a fashion advantage is brand orientation. *International Journal of Retail and Distribution Management* 32 (8): 403–411.

- Ciunova-Shuleska A., Palamidovska-Sterjadovska N., Osakwe C., Omotoso J. 2017. The impact of customer retention orientation and brand orientation on customer loyalty and financial performance in SMEs: Empirical evidence from a Balkan country. *Journal of East European Management Studies* 22 (1): 83–104.
- Chovancová M., Osakwe C., Ogbonna B. 2015. Building strong customer relationships through brand orientation in small service firms: An empirical investigation. *Croatian Economic Survey* 17 (1): 111–138.
- Dobni D., Zinkhan G. M. 1990. In search of brand image: A foundation analysis. In: M. Goldberg, G. Gorn, R. Pollay (eds). *Advances in Consumer Research, Association for Consumer Research*. Provo, UT: Association for Consumer Research; 110–119.
- Evans J., Bridson K., Byrom J., Medway D. 2004. A resource-based view of retail competitive advantage. In: J. Wiley, P. Thirkell (eds). *ANZMAC 2004: Marketing Accountabilities and Responsibilities, Conference Proceedings*. Dunedin, N. Z.: ANZMAC; 1–7.
- Evans J., Bridson K., Rentschler R. 2012. Drivers, impediments and manifestations of brand orientation: An exploratory study. *European Journal of Marketing* 46 (11/12): 1457–1475.
- Ewing M., Napoli J. 2005. Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale. *Journal of Business Research* 58 (6): 841–853.
- Farquhar P. 1989. Managing brand equity. *Marketing Research* 1 (3): 24–33.
- Fournier S. 1998. Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research* 24 (4): 343–373.
- Gromark J., Melin F. 2011. The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance. *Journal of Brand Management* 18 (6): 394–410.
- Gromark J., Melin F. 2013. From market orientation to brand orientation in the public sector. *Journal of Marketing Management* 29 (9–10): 1099–1123.
- Hankinson P. 2001. Brand orientation in the charity sector: A framework for discussion and research. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 6 (3): 231–242.
- Hirvonen S., Laukkanen T. 2014. Brand orientation in small firms: An empirical test of the impact on brand performance. *Journal of Strategic Marketing* 22 (1): 41–58.
- Hirvonen S., Laukkanen T., Salo J. 2016. Does brand orientation help B2B SMEs in gaining business growth? *Journal of Business and Industrial Marketing* 31 (4): 472–487.
- Huang Y., Tsai Y. 2013. Antecedents and consequences of brand-oriented companies. *European Journal of Marketing* 47 (11/12): 2020–2041.
- Kapferer J.-N. 2004. *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page Publishers.
- Kohli A., Jaworski B. 1990. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing* 54 (2): 1–18.
- Laukkanen T., Tuominen S., Reijonen H., Hirvonen S. 2016. Does market orientation pay off without brand orientation? A study of small business entrepreneurs. *Journal of Marketing Management* 32 (7–8): 673–694.
- Louro M., Cunha P. 2001. Brand management paradigms. *Journal of Marketing Management* 17 (7–8): 849–875.
- Low G., Fullerton R. 1994. Brands, brand management, and the brand manager system: A critical-historical evaluation. *Journal of Marketing Research* 31 (May): 173–190.
- M'zungu S., Merrilees B., Miller D. 2010. Brand management to protect brand equity: A conceptual model. *Journal of Brand management* 17 (8): 605–617.
- M'zungu S., Merrilees B., Miller D. 2017. Strategic hybrid orientation between market orientation and brand orientation: Guiding principles. *Journal of Strategic Marketing* 25 (4): 275–288.
- Merrilees B. 2007. A theory of brand-led SME new venture development. *Qualitative Market Research: An International Journal* 10 (4): 403–415.

- Mulyanegara R. 2011. The relationship between market orientation, brand orientation and perceived benefits in the non-profit sector: A customer-perceived paradigm. *Journal of Strategic Marketing* **19** (5): 429–441.
- Napoli J. 2006. The impact of nonprofit brand orientation on organisational performance. *Journal of Marketing Management* **22** (7/8): 673–694.
- Narver J., Slater S. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* **54** (4): 20–35.
- Noble C., Sinha R., Kumar A. 2002. Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing* **66** (4): 25–39.
- O’Cass A., Voola R. 2011. Explications of political market orientation and political brand orientation using the resource-based view of the political party. *Journal of Marketing Management* **27** (5–6): 627–645.
- Osakwe C. N., Ciunova-Shuleska A., Ajayi J. O., Chovancová M. 2015. Modelling the brand performance of SMEs in a fastgrowing African economy: The complementary role of brand orientation and customer retention orientation. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research* **49** (4): 243–260.
- Reid M., Luxton S., Mavondo F. 2005. The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising* **34** (4): 11–23.
- Reijonen H., Hirvonen S., Nagy G., Laukkanen T., Gabriellsson M. 2015. The impact of entrepreneurial orientation on B2B branding and business growth in emerging markets. *Industrial Marketing Management* **51** (November): 35–46.
- Simoes C., Dibb S. 2001. Rethinking the brand concept: New brand orientation. *Corporate Communications: An International Journal* **6** (4): 217–224.
- Slater S., Narver J. 1994. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing* **58** (1): 46–55.
- Stock R., Wayne D. 2005. An attitude-behavior model of salespeople’s customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science* **33** (4): 536–552.
- Tajeddini K., Ratten V. 2017. The moderating effect of brand orientation on inter-firm market orientation and performance. *Journal of Strategic Marketing*. 21 February: 1–31. DOI: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1293138>
- Urde M. 1994. Brand orientation — a strategy for survival. *Journal of Consumer Marketing* **11** (3): 18–32.
- Urde M. 1999. Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management* **15** (1): 117–133.
- Urde M., Baumgarth C., Merrilees B. 2013. Brand orientation and market orientation — from alternatives to synergy. *Journal of Business Research* **66** (1): 13–20.
- Wong H., Merrilees B. 2005. A brand orientation typology for SMEs: A case research approach. *Journal of Product and Brand Management* **14** (3): 155–162.
- Wong H., Merrilees B. 2007. Closing the marketing strategy to performance gap: The role of brand orientation. *Journal of Strategic Marketing* **15** (5): 387–402.
- Wong H., Merrilees B. 2008. The performance benefits of being brand-orientated. *Journal of Product Brand Management* **17** (6): 372–383.
- Zhang J., Jiang Y., Shabbir R., Zhu M. 2016. How brand orientation impacts B2B service brand equity? An empirical study among Chinese firms. *Journal of Business and Industrial Marketing* **31** (1): 83–98.

### The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Abalmazova M. E. 2013. Branding v sfere bankovskikh uslug i formirovaniia brendoorientirovannogo produkta [Branding in the service sector and the formation of a brand-oriented product]. *Marketing i finansy* (1): 70–77.

- Beliaeva T. V. 2015. Kontseptsiiia strategicheskikh orientatsii: osnovnye napravleniia issledovaniia [Strategic orientations concept: main research directions]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriia Menedzhment* (4): 152–189.
- Dvornikova E. V. 2007. Postroenie brendoorientirovannoi kompanii s tsel'iu upravleniia marochnym kapitalom [Building a brand-oriented company to manage brand capital]. *Brend-menedzhment* (3): 160–165.
- De Chernatoni L. 2007. *Ot videniia brenda k otsenke brenda. Strategicheskii protsess rosta i usileniia brendov* [From Brand Vision to Brand Evaluation. The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands]. Moscow: Gruppa IDT.
- Domnin V. N., Starov S. A. 2017. Evoliutsiia kluichevykh kontseptsii brend-menedzhmenta [Evolution of key concepts of brand-management]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment* 16 (1): 5–32
- Ivanov S. E. 2012. Mnogoaspektnost' i edinstvo turistskogo brenda goroda (na primere g. Kazan') [Complexity and unity of the city tourist brand (on the example of Kazan)]. *Aktual'nye problemy ekonomiki i prava* 1: 34–38.
- Korzun A. 2017. Kontseptsiiia brend-orientirovannogo upravleniia klasterami [The concept of brand-oriented cluster management]. *Brend-menedzhment* 04 (95): 300–322.
- Kusraeva O. A. 2017. Sovremennaia teoriia brendinga: razdelenie podkhodov na osnove funktsional'noi sostavliaiushchei [Contemporary branding theory: division of approaches according to functional perspective]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment* 16 (1): 69–91.
- Pankova I. 2004. Sozdanie brend-orientirovannoi kompanii — modnaia tendentsiia ili trebovanie vremeni? [Creating a brand-oriented company — a fashion trend or a requirement of the time?]. *Brend-menedzhment* 01(14): 6–13.
- Rudaia E. N. 2006. *Osnovy brend-menedzhmenta* [The Basics of Brand-Management]. Moscow: Aspekt Press.
- Ryzhkova M. V. 2013. Sviaz' tseny i kachestva na ryinkakh potrebitel'skikh tovarov [The relationship of price and quality in the consumer goods markets]. *Izvestiia Tomskogo politekhnicheskogo universiteta* 323 (6): 74–80.
- Starov S. A. 2008. *Upravlenie brendami: uchebnik* [Brand Management: Textbook]. St. Petersburg: Izdvo «Vysshiaia shkola menedzhmenta».

**Для цитирования:** Кусраева О. А. 2018. Ориентация на бренд: сущность и положение в теории маркетинга. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 17 (4): 611–638. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2018.406>

**For citation:** Kusraeva O. A. 2018. Brand orientation: The construct and position in marketing theory. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* 17 (4): 611–638. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2018.406> (In Russian)

Статья поступила в редакцию 14 марта 2018 г.; принята к печати 3 декабря 2018 г.

Initial submission March 14, 2018; recommended for publication December 3, 2018

Контактная информация

Кусраева Ольга Анатольевна — аспирант; okusraeva@hse.ru

Olga A. Kusraeva — PhD student; okusraeva@hse.ru