

П. А. Ландграф¹, С. И. Кирюков¹

**КОРПОРАТИВНЫЙ РЕБРЕНДИНГ
РЫНОЧНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ:
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И НАПРАВЛЕНИЯ
ДАЛЬНЕЙШИХ ИССЛЕДОВАНИЙ**

¹ Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7/9

Авторы обращаются к одной из наиболее актуальных тем в современном бренд-менеджменте — к проблематике корпоративного ребрендинга. Несмотря на обилие практических примеров реализации ребрендинга компаний, данное направление остается недостаточно разработанным в академической литературе. Вышеозначенный разрыв между теорией и практикой формирует недостаток научно обоснованного руководства управлением изменениями бренда компании, что в конечном итоге способствует определенной бессистемности и случайности результатов корпоративного ребрендинга. Авторы заполняют данный пробел в литературе, предлагая системное изложение основ корпоративного ребрендинга. Показана специфика корпоративного ребрендинга, проанализировано соотношение его компонентов и обозначены принципы его успешной реализации. Рассматривается роль рыночной ориентации компании в осуществлении корпоративного ребрендинга — взаимосвязь, ранее не дискутировавшаяся в литературе. С точки зрения теории настоящая работа представляет собой одно из немногих и, насколько известно авторам, первое исследование в отечественной литературе, выражающее системный взгляд на теоретические основы корпоративного ребрендинга. Результаты, приведенные в статье, позволяют бренд-менеджерам расширить и углубить понимание стратегического процесса управления изменениями корпоративного бренда и выйти за рамки так называемых лучших практик корпоративного ребрендинга.

Ключевые слова: бренд, корпоративный бренд, корпоративный ребрендинг, рыночная ориентация.

**CORPORATE REBRANDING FOR MARKET-ORIENTED COMPANIES:
THEORETICAL FOUNDATIONS AND AVENUES FOR FUTURE
RESEARCH**

P. A. Landgraf¹, S. I. Kiryukov¹

¹ St. Petersburg State University, 7/9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

Authors address one of the most prominent topics in modern brand management — corporate rebranding. Although corporate rebranding is abundantly executed in practice, theory development and systematization has lagged behind. The gap between theory and practice constitutes the lack of academic guidance for corporate brand change management, contributing in some sense to the randomness and unpredictability of corporate rebranding performance. Authors fill in this research gap by proposing the systematical presentation of corporate rebranding theory. The paper reveals specificity of corporate rebranding, analyzes the relationship among its components and states the principles of successful corporate brand change. Authors develop on the role of market orientation in corporate rebranding execution, framing the linkage between these concepts that has not been discussed in literature previously. For the theoretical contribution, this paper is one of the few and, to the best knowledge of the authors, the first research in Russian literature to systematically present theoretical foundations of corporate rebranding. The paper implications allow managers for widening the understanding of strategic corporate brand change process so that to exceed “taken-for-granted” corporate rebranding best practices.

Key words: brand, corporate brand, corporate rebranding, market orientation.

ВВЕДЕНИЕ

Одним из ключевых направлений исследований как в менеджменте, так и в стратегическом маркетинге является изучение причин вариативности результатов деятельности организаций. Иными словами, исследователи стремятся дать ответ на вопрос, какие факторы приводят компании к успеху. В контексте стратегического маркетинга результативность фирмы часто связывается с рыночной ориентацией — особой философией компании, являющейся движущей силой организации и всех ее сотрудников в стремлении увеличивать ценность для потребителей и выстраивать с ними долгосрочные взаимоотношения (см., напр.: [Ламбен, 2007]).

Рыночно-ориентированные компании стремятся создавать конкурентоспособные товары и услуги за счет исследований потребностей и предпочтений потребителей. Логично предположить, что такие компании скорее будут обладателями успешных брендов, чем их нерыночно-ориентированные конкуренты [O’Cass, Ngo, 2007]. Знание потребителя, накопленное компанией как один из результатов ее рыночной ориентации, позволяет сформировать релевантное и привлекательное ценностное предложение бренда. В подобных условиях проведение корпоративного ребрендинга, т.е. изменение бренда компании, ее визуальной эстетики, позиционирования, ценностного предложения, представляется стратегически важным и рискованным шагом.

В научных работах последних лет усиливается акцент на необходимости более подробного рассмотрения корпоративного ребрендинга как

инструмента управления брендами [Tevi, Otubanjo, 2013], поскольку данный феномен включает комплексный процесс принятия решений, затрагивает все структурные подразделения организации под руководством высшего менеджмента и влияет на многочисленные группы стейкхолдеров. Анализ литературы показывает, что все большее число исследователей рассматривает корпоративный ребрендинг как одно из ключевых направлений исследований [Cornelissen, Christensen, Kinuthia, 2012; Miller, Merrilees, Yakimova, 2013], позволяющее осмыслить сущность организационной идентичности и ее проявления в виде корпоративного бренда.

Структурные и качественные изменения экономики российского рынка в последние десятилетия привели к неуклонно нарастающей конкуренции между компаниями и борьбе за сохранение и приумножение конкурентного преимущества. В последние десятилетия российский рынок наполнился разнообразными брендами как локальных, так и глобальных компаний. Необходимость поддержания привлекательного ценностного предложения бренда и создания уникального набора преимуществ, позволяющих дифференцировать товары и услуги фирмы от аналогичных, привели в том числе и к росту кампаний ребрендинга. К примеру, в телекоммуникационной отрасли основные игроки рынка последовательно провели корпоративный ребрендинг: за «пионером» ребрендинга — компанией ОАО «Билайн» последовали изменения корпоративных брендов ОАО «МТС» и ОАО «Мегафон». Однако практический опыт российских и зарубежных компаний по разработке стратегии проведения корпоративного ребрендинга редко основывается на теоретической работе исследователей в области бренд-менеджмента.

Действительно, в современной литературе существует недостаток академических работ в данной области, что, в свою очередь, не позволяет менеджерам принимать обоснованные и взвешенные решения при изменении корпоративных брендов. Во многом отсутствие теоретического руководства приводит к бессистемности и случайности в планировании корпоративного ребрендинга, что в конечном итоге способствует определенной произвольности и неопределенности результатов. В настоящей статье предпринята попытка преодолеть вышеуказанное ограничение и системно представить основы корпоративного ребрендинга, что позволило бы заложить теоретическую основу для дальнейших теоретических и эмпирических исследований.

В настоящей работе авторы рассматривают корпоративный ребрендинг сквозь призму рыночной ориентации компании. Интеграция данных направлений позволяет проиллюстрировать комплексные взаимосвязи между элементами управления корпоративным брендом и общей стратегией компании, а также способствует выявлению полного спектра эффектов корпоративного ребрендинга на деятельность организации. По мнению авторов, такой подход способствует раскрытию стратегии изменения корпоративного

бренда в контексте согласованности разнообразных компонентов корпоративной стратегии, не представленный ранее в современной литературе в области маркетинга и управления брендами.

КОРПОРАТИВНЫЙ РЕБРЕНДИНГ КАК СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ БРЕНДОМ КОМПАНИИ

Корпоративный ребрендинг является относительно новым [Muzellec, Lambkin, 2006] и стремительно развивающимся [Miller, Merrilees, Yakimova, 2013] направлением в теории современного бренд-менеджмента. Интерес к данной теме вызван в первую очередь обилием практических примеров реализации ребрендинга. Так, на российском рынке ребрендинг затронул компании, оперирующие в различных отраслях экономики, — железнодорожные перевозки (ОАО «РЖД»), телекоммуникации (ОАО «МТС»), банки (ОАО «Сбербанк»), страхование (ОАО «Росно»), розничная торговля («Пятерочка») и др. Исследователи солидарны в трактовке ребрендинга как повсеместного, но в то же время рискованного, неоднозначного в отношении результатов и сложного в реализации мероприятия [Merrilees, Miller, 2008; Gotsi, Andriopoulos, Wilson, 2008; Plewa, Lu, Veale, 2011].

Действительно, результаты ребрендинга зачастую представляются неоднозначными. Данное суждение находит подтверждение на практике: несмотря на неуклонно растущее число компаний, реализовавших корпоративный ребрендинг, уровень ошибок (негативных примеров) остается несоразмерно высоким [Gotsi, Andriopoulos, 2007]. В рамках классической теории бренд-менеджмента капитал бренда — «активы, связанные с идентификаторами (именем, марочным знаком, символом), которые добавляют стоимость продукту или услуге» [Старов, 2008, с. 107], — является ключевой концепцией, а наращивание капитала бренда — детерминантой эффективного и успешного брендинга [Аакер, 2003]. С этой точки зрения проведение ребрендинга, т.е. изменение идентификаторов бренда, является парадоксальным, поскольку противоречит классическому представлению об управлении брендом. Корпоративный ребрендинг может не только увеличить, перенести или создать, но и разрушить капитал бренда [Muzellec, Lambkin, 2006].

Кроме того, ребрендинг сопряжен с серьезными финансовыми рисками [Письменская, 2006]. По данным издания «Коммерсант», ребрендинг Сбербанка обошелся компании в сумму около 20 млрд руб.¹ Тем не менее, несмотря на рискованность и затратность ребрендинга, данный инструмент управления корпоративными брендами набирает популярность среди отечественных и зарубежных компаний. С переходом к рыночной экономике российские фирмы столкнулись с необходимостью создания и поддержания

¹ См.: <http://www.kommersant.ru/doc/1290261>

конкурентных преимуществ, позволяющих соперничать на высококонкурентных рынках.

Ориентация на рынок и развитие сильного бренда компании формируют уникальные конкурентные преимущества, способствующие росту продаж продукции фирмы (см., напр.: [Кирюков, 2010]). Вместе с тем, спустя более 20 лет существования в конкурентной среде, многие отечественные компании обнаруживают собственные бренды находящимися в стадии зрелости и даже спада. Усиление позиций бренда и его сохранение в стадии зрелости является главной задачей бренд-менеджеров, решения которой возможно достичь с помощью проведения корпоративного ребрендинга [Старов, 2006].

Особенности управления корпоративным брендом. Прежде чем обратиться к сущности понятия «корпоративный ребрендинг», необходимо вкратце осветить основные характеристики стратегии корпоративного брендинга. В самом общем смысле бренд-стратегия означает «долгосрочный план создания и управления брендом, его систематического развития для достижения поставленных целей» [Литвинов, 2010, с. 244]. Следует отметить, что в сравнении с разработкой бренд-стратегии для марочного товара/услуги формирование политики управления брендом компании включает более широкий спектр задач и является многоаспектным стратегическим процессом. В первую очередь данный факт связан с формирующей основой корпоративных брендов. Корпоративный бренд определяется как «визуальное, вербальное и поведенческое проявление корпоративной идентичности и стержневых ценностей, сознательно спроектированное, контролируемое и управляемое высшим менеджментом и обращенное к многочисленным заинтересованным сторонам в целях создания и поддержания взаимовыгодных доверительных отношений между организацией и ее аудиториями» [Старов, Ландграф, 2013, с. 76–77]. Бренд компании представляет собой своеобразную платформу, соединяющую внутреннюю сферу организации (корпоративную идентичность) с ее внешним проявлением (корпоративным имиджем и репутацией). Корпоративная идентичность формируется как совокупность уникальных, свойственных организации характеристик, обуславливающих ее своеобразие [Cornelissen, Haslam, Balmer, 2007]. Идентичность компании принципиально связана с ответом на вопрос: «Что представляет собой организация?» — и включает аспекты стратегии (миссии и видения, специфической бизнес-модели, отраслевых особенностей, манеры ведения бизнеса, направления развития, инновационности и др.) и корпоративной культуры (особой философии, ценностного поля, общих для сотрудников паттернов поведения и образа мышления и др.).

Таким образом, корпоративная идентичность внутренне присуща любой фирме и является определенным представлением компании о ее собственном «я». Напротив, корпоративный имидж трактуется как набор восприятий,

впечатлений, ассоциаций и опыта взаимодействия с фирмой, содержащийся в сознании стейкхолдеров [Brown et al., 2006]. Иными словами, корпоративный имидж отражает реальное понимание корпоративной идентичности (собственного «я» компании) с позиции внешних заинтересованных сторон. Раскрытие понятий идентичности и имиджа компании высвечивает значимость корпоративной бренд-стратегии фирмы. Являясь «мостом» между внутренним пониманием сущности организации и ее внешним восприятием, корпоративные бренды транслируют в окружающую среду компании ее ключевые характеристики, позволяющие сформировать уникальный и привлекательный образ в сознании стейкхолдеров (рис. 1).



Рис. 1. Корпоративный бренд как платформа, связывающая корпоративную идентичность с имиджем и репутацией компании

И с т о ч н и к : [Abratt, Kleyн, 2012, p. 1050].

Квинтэссенцию бренда компании составляет негласный, но в то же время весьма значимый двусторонний договор между организацией и ее стейкхолдерами — обещание (марочный контракт) корпоративного бренда [Balmer, 2012]. Обещание бренда компании позволяет стейкхолдерам уверенно распознавать, что представляет собой фирма, а также выступает

в качестве гаранта стабильности работы организации, надежности ее моральных идеалов, ценностей и качества предоставляемых товаров/услуг (см., напр.: [Старов, Ландграф, 2013]). Обещание корпоративного бренда неразрывно связано со стержневыми ценностями компании — «типами мышления, укоренившимися в организации, и неотъемлемыми восприятиями стейкхолдеров, определяющих идентичность корпоративного бренда» [Urde, 2009, p.621]. Как видно из представленного определения, стержневые ценности бренда обладают значимостью как для сотрудников, определяя их образ мышления и направляя поведение, так и для заинтересованных сторон, оценивающих релевантность и привлекательность ценностей компании. По мнению большинства авторов, обещание и стержневые ценности корпоративных брендов обладают колоссальной силой воздействия на восприятие фирмы заинтересованными сторонами [Balmer, 2012; Tevi, Otubanjo, 2013; Miller, Merrilees, Yakimova, 2013]. Действительно, многие бренды компаний переходят в «эмоциональную собственность» потребителей, которые могут рассматривать бренд как культурный феномен или национальное достояние. К примеру, производитель газированных напитков Coca-Cola является определенным выразителем «американской мечты», почтовая служба Royal Mail видится культурным символом Великобритании, а энергетическая компания ОАО «Газпром» связана с восприятием России.

Поддержание релевантности и привлекательности корпоративного бренда в долгосрочной перспективе зависит в том числе и от способности организации сохранять актуальность и значимость обещания и ценностей бренда во времени, иными словами, способности обновлять корпоративный бренд [Melewar, Gotsi, Andriopoulos, 2012] в соответствии с изменяющейся внутренней и внешней средой фирмы [Burghausen, Fan, 2002]. Динамический подход к корпоративной бренд-стратегии диктует необходимость в постоянном совершенствовании инструментов управления брендом компании и в случае необходимости реализации стратегии корпоративного ребрендинга.

Понятие и специфика корпоративного ребрендинга. Неологизм «ребрендинг» образован с помощью латинской приставки *re-*, означающей «вновь, обратно». Таким образом, семантически ребрендинг означает «повторение» брендинга во второй раз [Muzellec, Doogan, Lambkin, 2003]. Однако в современной бизнес-литературе под ребрендингом чаще понимается рождение бренда заново, получение брендом новой жизни [Stuart, Muzellec, 2004]. Ребрендинг в широком понимании означает реконструкцию бренда, сопровождающуюся изменением вербальных и визуальных идентификаторов (имени, логотипа, фирменного цвета, слогана и т.д.) [Старов, 2006].

Необходимо отметить, что, по сравнению с товарным ребрендингом, ребрендинг компании обладает собственной спецификой, обусловленной взаимосвязью между брендом компании и общей стратегией фирмы. Пред-

ставляя собой процесс изменения корпоративного бренда, ребрендинг оперирует как на маркетинговом, так и на общеорганизационном уровне: корпоративные бренды выступают проявлением корпоративной идентичности, включающей корпоративную культуру, бизнес-идею, уникальные способности и характеристики организации и др. [Старов, Ландграф, 2013].

Соответственно, корпоративный ребрендинг зачастую включает комплексный процесс организационных изменений, переход от одного типа мышления сотрудников и корреспондирующей корпоративной культуры к радикально новому типу [Merrilees, Miller, 2008]. Сопоставление ребрендинга товара и компании представлено в табл. 1.

Таблица 1

Сопоставление товарного и корпоративного ребрендинга

Критерий сравнения	Товарный ребрендинг	Корпоративный ребрендинг
Теоретические основы	Товарный брендинг	Корпоративный брендинг, корпоративная идентичность
Стимул	Позитивный отклик на рынке	Гармонизация корпоративной идентичности с корпоративным имиджем и корпоративной репутацией
Функциональная ответственность	Отдел маркетинга	Все отделы
Целевая аудитория	Гомогенная (потребители)	Гетерогенная (все стейкхолдеры)
Уровень дифференциации	Высокий (необходимость четкого дистанцирования ценностного предложения бренда от конкурентов)	Ниже среднего (ценностное предложение не должно шокировать многочисленные целевые аудитории, однако художественное оформление бренда может быть провокационным, например ребрендинг оператора связи «МТС»)
Стратегические опции реализации	Расширение и углубление осведомленности о бренде, совместный брендинг, расширения бренда и др.	Изменение визуальных и вербальных идентификаторов, репозиционирование, внутренний брендинг, переосмысление ценностного предложения и бизнес-модели и др.
Конечная цель	Прибыль	Создание ценности

Таким образом, корпоративный ребрендинг направлен на приведение в гармоничное соответствие корпоративной идентичности компании с ее корпоративным имиджем и репутацией в связи с изменившимися условиями внешней и/или внутренней среды. В рамках данной статьи авторы придерживаются определения, предложенного в [Plewa, Lu, Veale, 2011, p.225]:

«Корпоративный ребрендинг — это процесс изменения корпоративной идентичности посредством создания и продвижения нового имени бренда, символа или дизайна, с целью выработки нового позиционирования в сознании стейкхолдеров».

В рамках концепции ребрендинга употребляются различные термины, относящиеся к его компонентам: ренейминг (renaming) [Muzellec, Lambkin, 2006; Gotsi, Andriopoulos, 2007], репозиционирование (repositioning) [Bruyn, Freathy, 2011], рестайлинг (restyling) [Ewing, Fowlds, Shepherd, 1995], редизайн (redesign) [Muzellec, Doogan, Lambkin, 2003], восстановление бренда (brand refreshment) [Merrilees, Miller, 2008], омоложение бренда (brand rejuvenation) [Ewing, Fowlds, Shepherd, 1995], перезапуск бренда (relaunch) [Капферер, 2007], возрождение бренда (reinvention) [Капферер, 2007], обновление бренда (brand revitalization) [Berry, 1992; Andrews, Kim, 2007], косметическое обновление бренда (brand facelifts) [Капферер, 2007], эволюция бренда (brand evolution) [Merrilees, 2005], реконструкция бренда (brand renewal) [Merrilees, Miller, 2008], создание нового облика бренда (brand makeover) [Stuart, Muzellec, 2004], изменение эстетики бренда (changing brand aesthetics) [Muzellec, Doogan, Lambkin, 2003].

Взаимоотношения между данными понятиями в рамках корпоративного ребрендинга можно наглядно продемонстрировать с помощью кругов Эйлера. На рис. 2 представлены некоторые подходы к пониманию взаимосвязей между корпоративным ребрендингом и его компонентами. Некоторые из обозначенных моделей включают практики изменения бренда как составную часть ребрендинга (например, модель *F*); часть моделей постулирует существование отдельных независимых стратегий, тем не менее неразрывно связанных с проведением корпоративного ребрендинга (обозначены на рис. 2 затемнением, например модель *A*); и наконец, группа моделей трактует модификации бренда как самостоятельные стратегии, способные входить в более комплексную программу ребрендинга либо быть реализованными независимо от нее (например, модель *H*).

Многие из представленных в литературе подходов носят дескриптивный характер. Одни подходы концентрируются на вербальных и/или визуальных идентификаторах бренда (например, изменение имени, логотипа, слогана), часть включает нематериальные элементы бренда (например, ценности), другие — охватывают компоненты брендинга (например, позиционирование, выявление целевой аудитории) либо фокусируются на общеорганизационных аспектах (например, реструктуризация, корпоративная культура). Таким образом, зачастую в рамках одного понимания стратегические опции реализации корпоративного ребрендинга комбинируются с формирующими организационными процессами и контекстуальными переменными. Подобная неоднородность в понимании стратегии корпоративного

ребрендинга способствует расфокусированию усилий организации, а также некорректному выставлению приоритетов и задач.

Одни из первых подходов к пониманию взаимосвязи между корпоративным ребрендингом и его компонентами представлены в моделях А–G (рис. 2). Данные модели обобщают интерпретацию стратегии ребрендинга с позиции его маркетинговых основ. При этом исследователи выделяют такие компоненты стратегии, как ренейминг, репозиционирование, изменение слогана, логотипа, целевой аудитории, эстетики бренда и др. Подобное видение также доминирует в работах отечественных исследователей (модели К–L).

Подходы в рамках моделей А–G берут за теоретическую основу товарный брендинг, концентрируясь на вербальных и визуальных идентификаторах [Muzellec, Lambkin, 2006]. Вместе с тем необходимость учитывать как внешнюю (корпоративный имидж и репутация), так и внутреннюю сферу организации (корпоративная идентичность) является критической в реализации корпоративного ребрендинга [Abratt, Kleyn, 2012]. Следовательно, фокусирование на отдельных визуальных идентификаторах (изменении имени, слогана, эстетики бренда и др.) представляется ограничивающим и диссонирующим с принципами управления корпоративным брендом фактором.

Напротив, модели H–J объединяют как маркетинговые, так и междисциплинарные основы корпоративного ребрендинга. В рамках данного понимания стратегии исследователи учитывают уникальные характеристики корпоративных брендов и, наряду с маркетинговыми компонентами (ренейминг, репозиционирование, изменение ценностей бренда и др.), рассматривают общеорганизационные аспекты (реструктуризация, пересмотр корпоративной культуры и др.). По мнению авторов, включение более широкого спектра компонентов стратегии представляет более гибкий и в то же время более глубокий подход к пониманию процесса реализации корпоративного ребрендинга. Действительно, как отмечают Б.Меррилис и Д.Миллер, «изменение имени без изменений любых элементов бренда, его сущности и ассоциаций, в действительности и есть лишь изменение имени. <...> Масштаб корпоративного ребрендинга потенциально затрагивает все аспекты стратегической и операционной деятельности организации. Следовательно, процесс корпоративного ребрендинга не есть единственно функция маркетинга или брендинга или корпоративных коммуникаций, но процесс, затрагивающий организацию целиком» [Martin, Burke, 2012, p. 281, 284]. Таким образом, корпоративный ребрендинг понимается нами как многокомпонентный стратегический процесс, включающий как маркетинговые (ренейминг, рестайлинг, редизайн, репозиционирование, изменение ценностного предложения бренда и др.), так и общеорганизационные (реструктуризация, выравнивание корпоративной культуры, изменение корпоративного видения и миссии и др.) компоненты.

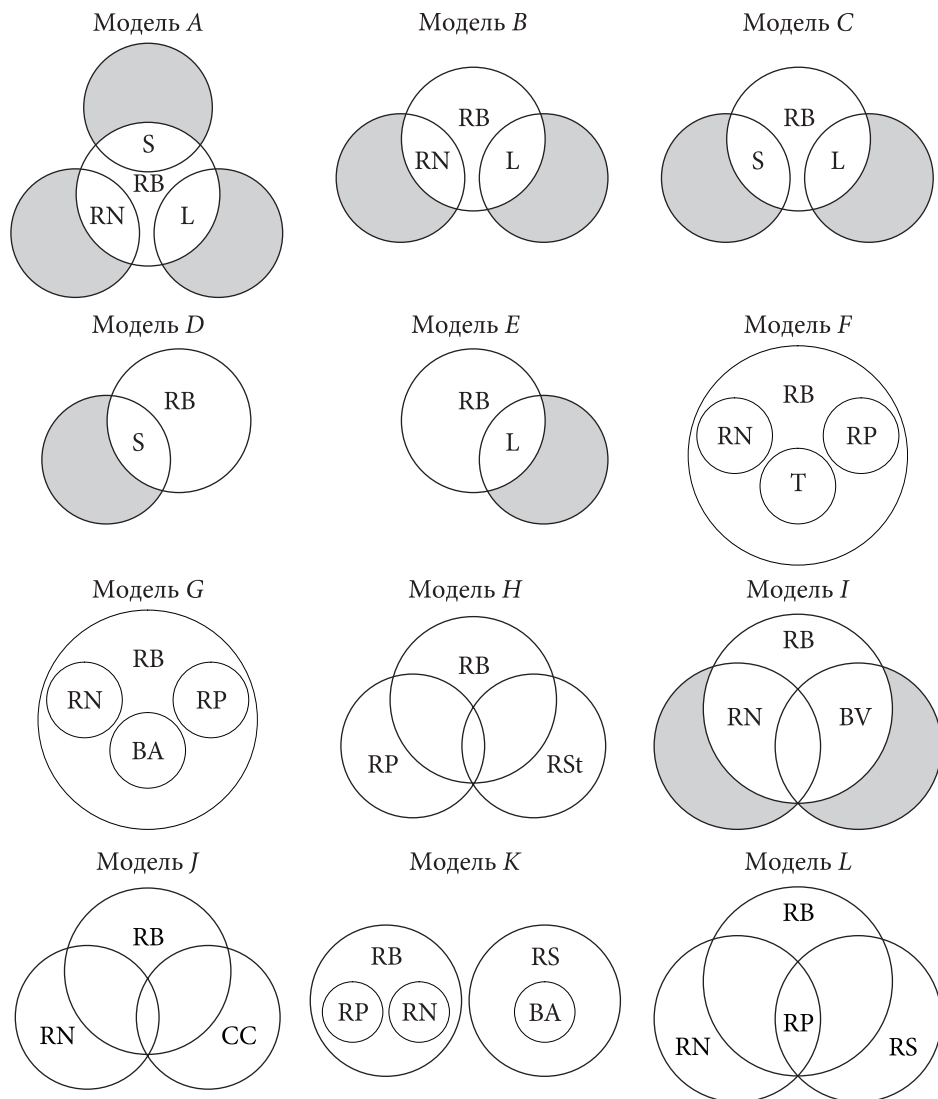


Рис. 2. Основные подходы к пониманию взаимосвязей между корпоративным ребрендингом и его компонентами

Примечание: RB — ребрендинг; S — изменение слогана; L — изменение логотипа; RN — изменение имени; T — изменение целевой аудитории; RP — репозиционирование; BA — изменение визуальной эстетики бренда; RSt — реструктуризация компании; BV — изменение ценностей и атрибутов бренда; CC — изменение корпоративной культуры; RS — рестайлинг (смена стиля, уточнение марочной идеи). Составлено по: [Онисифоров, 2006; Старов, 2006; Kaikati, 2003; Muzellec, Doo-gan, Lambkin, 2003; Stuart, Muzellec, 2004; Lomax, Mador, 2006; Gotsi, Andriopoulos, 2007; Merrilees, Miller, 2008].

ПРИНЦИПЫ РЕАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО РЕБРЕНДИНГА

Комплексность, стратегическая значимость и затратность корпоративного ребрендинга обуславливают критическую значимость выявления возможных импульсов и причин необходимости его проведения. Основаниями для реализации корпоративного ребрендинга являются решения, события или процессы, провоцирующие изменения в структуре, стратегии или показателях деятельности компании и предполагающие необходимость фундаментального пересмотра корпоративной идентичности [Juntunen, Saraniemi, Jussila, 2009]. Д. А. Белоусов выделяет следующие причины проведения корпоративного ребрендинга: 1) устаревание ценностей, стиля бренда как следствие изменения ценностей потребителей и глобального восприятия продукта или отрасли; 2) рыночная конъюнктура; 3) изменение целевой аудитории под действием различных рыночных и иных факторов; 4) серьезное изменение продукта, смена или расширение/сужение сферы деятельности; 5) коллапс отрасли; 6) восстановление репутации [Белоусов, 2014, с. 115–116]. Как видно, триггером к проведению ребрендинга может послужить достаточно разнородный и широкий спектр импульсов как во внешней, так и во внутренней среде компании. На наш взгляд, более полная классификация причин проведения ребрендинга представлена Л. Мюзеллек и М. Лэмбкин, которые полагают, что причины проведения трансформаций бренда компании формируют четыре основные движущие силы — изменения в структуре собственности, в корпоративной стратегии, в конкурентной позиции и во внешней среде (табл. 2).

Таблица 2

Четыре движущие силы корпоративного ребрендинга

Изменения в структуре собственности	Изменения в корпоративной стратегии	Изменения в конкурентной позиции	Изменения во внешней среде
Слияния и поглощения	Диверсификация бизнеса и изъятие капиталовложений	Разрушение рыночной позиции	Юридическая обязательность
Образование новых или дочерних акционерных компаний, разъединение компаний	Интернационализация и локализация	Устаревший имидж	Крупные кризисы и катастрофы
Акционирование	—	Репутационные проблемы	—
Спонсорство	—	—	—

Составлено по: [Muzellec, Lambkin, 2006, p. 810].

Кроме того, как отмечают Х. Стюарт и Л. Мюзеллек, корпоративный ребрендинг может быть вызван сменой высшего менеджмента компании

и отражать внутреннее стремление руководителя к демонстрации нового подхода к управлению и обновленной стратегии развития фирмы [Stuart, Muzellec, 2004]. Существование подражательного организационного изоморфизма — развитие компании благодаря подражанию лучшим практикам других организаций, в том числе за счет бенчмаркинга [ДиМаджио, Пауэлл, 2007], — также способно служить триггером к проведению корпоративного ребрендинга. Так, можно отметить последовательное проведение кампаний ребрендинга фирмами одной отрасли, к примеру, корпоративный ребрендинг коммуникационных компаний ОАО «Билайн», ОАО «МТС» и ОАО «Мегафон» или изменение корпоративных брендов банковских структур ОАО «Банк Москвы», ОАО «Альфа Банк», ОАО «Сбербанк», ОАО «Росбанк» и ОАО «Внешторгбанк». Отечественные исследователи также отмечают тенденцию к росту кампаний ребрендинга среди российских фирм [Письменская, 2006; Шияновская, 2008].

Принимая во внимание вышеозначенные факты, мы считаем необходимым расширить классификацию причин корпоративного ребрендинга, предложенную Л. Мюзеллек и М. Лэмбкин, и дополнить ее группой причин «Персональное стремление к проведению ребрендинга». Соответственно, результирующая классификация причин проведения корпоративного ребрендинга сформирована пятью основными группами триггеров:

- 1) *изменения в структуре собственности* (слияния и поглощения; образование новых или дочерних акционерных компаний, разъединение компаний; акционирование; спонсорство);
- 2) *изменения в корпоративной стратегии* (диверсификация бизнеса и изъятие капиталовложений; интернационализация и локализация);
- 3) *изменения в конкурентной позиции* (разрушение рыночной позиции; устаревший имидж; репутационные проблемы);
- 4) *изменения во внешней среде* (юридическая обязательность; крупные кризисы и катастрофы);
- 5) *персональное стремление к проведению корпоративного ребрендинга* (желание «заявить о себе» нового управляющего компанией/нового подрядчика (рекламного агентства, консалтингового агентства, коммуникационного агентства и др.), существование подражательного организационного изоморфизма).

С точки зрения маркетинга наибольший интерес представляет группа причин «изменения в конкурентной позиции». Обнаружение триггеров к проведению корпоративного ребрендинга осуществляется при помощи аудита бренда компании — отправного пункта в реализации ребрендинга. Под аудитом бренда понимается системное мероприятие, включающее различные процедуры внутри компании и на рынке, которое позволяет в полной мере оценить состояние источников марочного капитала по ключевым

параметрам, характеризующим отношение стейкхолдеров к бренду и его конкурентную позицию [Старов, 2008, с. 448–449]. Комплексная диагностика бренда позволяет выявить недостаточно эффективные компоненты стратегии управления и разработать обоснованную программу проведения ребрендинга.

Аудит бренда также служит основой для принятия решения о масштабе изменений — какие именно элементы подвергнутся модификации и насколько значительным будет разрыв между прежним и «новым» корпоративным брендом. С точки зрения масштаба изменений исследователи предлагают категоризацию корпоративного ребрендинга на эволюционный и революционный [Stuart, Muzellec, 2004] либо мягкий и радикальный [Старов, 2006]. Согласно Х. Стюарт и Л. Мюзеллек, революционный корпоративный ребрендинг подразумевает одновременное изменение трех элементов бренда — имени, логотипа и слогана; эволюционный ребрендинг, в свою очередь, означает, что модификации подвергается один из трех элементов [Stuart, Muzellec, 2004]. Категоризация корпоративного ребрендинга была позже расширена Л. Мюзеллек и М. Лэмбкин [Muzellec, Lambkin, 2006]. Авторы отказались от четкой идентификации элементов, которые относятся к эволюционному и революционному ребрендингу, и предложили более обобщенные параметры: позиционирование и эстетику маркетинга. По мнению исследователей, корпоративный ребрендинг представляет собой континуум, двумя определяющими измерениями которого являются позиционирование бренда и маркетинговая эстетика (рис. 3).

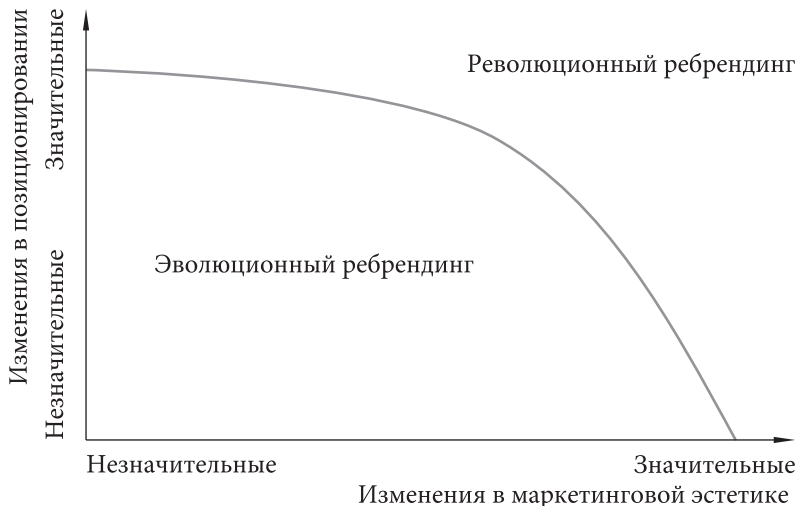


Рис. 3. Корпоративный ребрендинг как континуум

С о с т а в л е н о п о: [Muzellec, Lambkin, 2006, p. 805].

По мнению авторов, деление ребрендинга на эволюционный и революционный представляется несколько поверхностным, так как берет за основу принципы товарного брендинга, не учитывая комплексность и многоаспектность корпоративных брендов. С этой точки зрения более адекватным представляется подход С. А. Старова [Старов, 2006], принимающий изменение стержневой идентичности бренда за базовый критерий в типологии мягкого и радикального ребрендинга: мягкий ребрендинг подразумевает сохранение стержневой идентичности, тогда как радикальный ребрендинг включает ее переосмысление.

Стоит отметить, что доминирующая часть исследований в области корпоративного ребрендинга концентрируется именно на революционных изменениях корпоративного бренда [Gotsi, Andriopoulos, Wilson, 2008]. Принятие во внимание масштаба корпоративного ребрендинга (мягкий/радикальный ребрендинг) имеет важное следствие с точки зрения практики. Руководителям компаний необходимо понимать, с какой именно стратегией они сталкиваются во избежание попадания в обозначенные Г. Доулингом «ловушки» корпоративного ребрендинга: поспешное информирование и косметические изменения [Dowling, 1996]. Одной из основных задач корпоративного ребрендинга является информирование заинтересованных сторон о произошедших с организацией изменениях, которое зачастую сопровождается значительными инвестициями в маркетинговые коммуникации.

Соответственно, критически важны релевантность и значимость транслируемой информации; малозначащие перемены способны привести к поспешному оповещению аудитории и вызвать диссонанс между масштабностью заявленного ребрендинга и незначительностью изменений [Stuart, Muzellec, 2004]. Косметические изменения — несущественная модификация корпоративного бренда, не имеющая серьезных оснований, — могут либо пройти незамеченными (а значит, оказаться нерентабельными), либо быть приняты со скептицизмом. Иными словами, сделав заявление о проведении корпоративного ребрендинга, организация формирует у стейкхолдеров ожидание веских и обоснованных изменений [Lomax, Mador, 2006].

Необходимость баланса между внутренними и внешними изменениями в процессе корпоративного ребрендинга отражена в модели, предложенной Л. Мюзеллек и М. Лэмбкин (рис. 4). Модель обозначает причины и соответствующие цели корпоративного ребрендинга. Действительно, в отсутствие четко сформулированных целей реализация стратегии может оказаться бессвязной и бессистемной. Модель акцентирует значимость включения как внутренней, так и внешней среды компании в процесс корпоративного ребрендинга.

Принимая за теоретическую основу принципы управления корпоративным брендом, исследователи подчеркивают необходимость последователь-

ности и связности в проявлении измененной корпоративной идентичности. Таким образом, критически важным этапом является информирование, вовлечение и формирование приверженности персонала компании в процессе корпоративного ребрендинга. Действительно, как отмечают специалисты в области внутреннего брендинга, сотрудники, длительно работающие в компании, могут сформировать сильную эмоциональную приверженность корпоративному бренду, что может затруднить переход к модифицированным ценностям бренда и корпоративной культуре [Gotsi, Andriopoulos, Wilson, 2008].

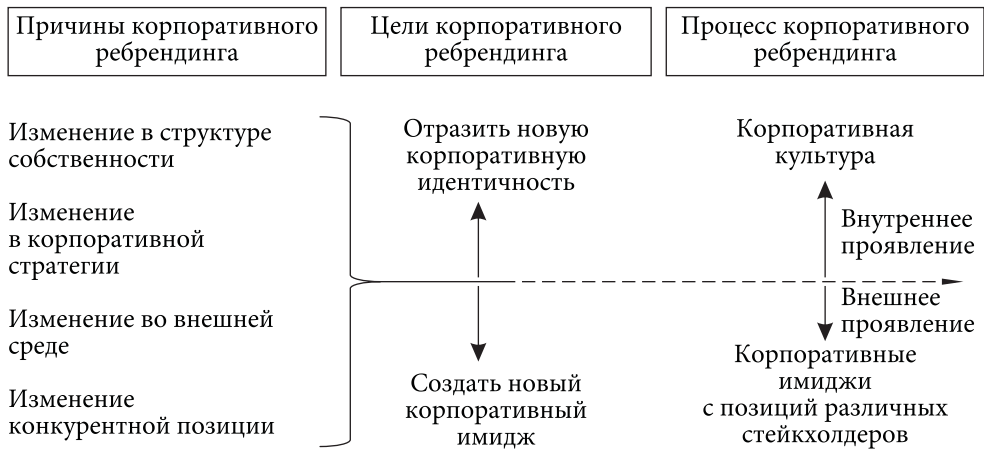


Рис. 4. Модель процесса корпоративного ребрендинга

И с т о ч н и к: [Muzellec, Lambkin, 2006, p. 820].

Специфика корпоративного ребрендинга позволила исследователям сформулировать барьеры в реализации [Gotsi, Andriopoulos, 2007], а также основные принципы, способствующие его успешному проведению [Merrilees, Miller, 2008]. Данные факторы систематизированы в табл. 3.

Таблица 3

Препятствия и принципы реализации стратегии корпоративного ребрендинга

Препятствия в реализации корпоративного ребрендинга	Принципы реализации корпоративного ребрендинга
1	2
Чрезмерное отклонение от стержневой идентичности бренда	Гармоничное и прогрессивное видение бренда, позволяющее сбалансировать стержневую идентичность бренда с его развитием в соответствии с современными рыночными условиями

1	2
Отсутствие ориентации на нужды стейкхолдеров	Сохранение некоторых стержневых или расширенных ценностей (элементов) бренда в целях выстраивания логической взаимосвязи между изначально сформулированным и трансформированным брендом
Акцент на косметических обновлениях бренда в ущерб стержневой идентичности	Способность удовлетворять потребности рынка
Рассредоточение и несогласованные корпоративные коммуникации	Высокий уровень ориентации на бренд, отраженный в корпоративных коммуникациях, тренингах для персонала и внутреннем брендинге
—	Согласование каждого элемента бренда с общей концепцией в течение внедрения стратегии корпоративного ребрендинга
—	Успешное продвижение нового бренда всем стейкхолдерам

Составлено по: [Gotsi, Andriopoulos, 2007; Merrilees, Miller, 2008].

Безусловно, препятствия и принципы реализации корпоративного ребрендинга взаимосвязаны и взаимообусловлены. Так, чрезмерное отклонение от стержневой идентичности бренда может быть следствием некорректной формулировки видения. Данная стратегическая ошибка чаще всего вызвана недостатком предварительных исследований, а также неглубоким или неполноценным аудитом корпоративного бренда.

Необходимо особо подчеркнуть, что одно из ключевых препятствий в реализации ребрендинга — отсутствие ориентации на нужды стейкхолдеров, иными словами, недостаточность рыночной ориентации компании. Однако выраженная ориентация на рынок не является гарантом успешности проведения корпоративного ребрендинга. Рыночная ориентация скорее предпосылка эффективного ребрендинга, фактор, способствующий результативности мероприятий по модификации бренда. Культура компании, побуждающая всех сотрудников к постоянному отслеживанию потребительских предпочтений и непрерывному усовершенствованию товаров/услуг, помогает сформировать четкое понимание релевантного ценностного предложения бренда, точек контактов потребителей с брендом, а также способствует своевременному диалогу со всеми стейкхолдерами организации.

Анализ препятствий и принципов реализации корпоративного ребрендинга позволяет выявить четыре основные характеристики успешного изменения бренда компании.

1. *Преимственность прежнего и нового корпоративного бренда.* Поскольку корпоративный ребрендинг представляет собой развитие (эволюцию) существующего бренда компании, а не создание нового бренда, критически значимым фактором выступает сохранение отдельных элементов, и прежде всего удержание либо развитие стержневых ценностей бренда. Сохранение ядра корпоративного бренда позволяет выстроить логическую взаимосвязь между предшествующей и новой формулировкой, что способствует переносу марочного капитала от прежнего к новому корпоративному бренду [Muzellec, Lambkin, 2006].
2. *Рыночная ориентация компании.* Проведение мероприятий корпоративного ребрендинга приводит к серьезным изменениям стратегии маркетинга, ее отдельных элементов и рыночной ориентации компании в целом. Осуществление корпоративного ребрендинга сопряжено с усилением межфункционального взаимодействия, что потенциально приводит к развитию исключительных компетенций и в конечном итоге более высокой потребительской ценности.
3. *Реальные и глубинные изменения в компании.* Согласно теории рыночного сигнализирования [Lee, 2001], корпоративный ребрендинг действует как сигнал о серьезных изменениях фирмы. В случае когда трансформация визуальной идентичности компании не имеет подтверждения в действиях, стейкхолдеры воспринимают ребрендинг скептически и расценивают его как попытку организации «замаскировать» реальные трудности косметическими изменениями корпоративного бренда.
4. *Согласованность корпоративных коммуникаций и применение интегрированных маркетинговых коммуникаций.* Несмотря на множественность целевых аудиторий корпоративного ребрендинга, критически важным условием успешной реализации стратегии является последовательное и согласованное представление единого образа нового бренда компании для всех групп стейкхолдеров. Разобщенность корпоративных коммуникаций способна привести к размыванию ценностного предложения бренда и вызвать замешательство и скептицизм среди заинтересованных сторон.

НАПРАВЛЕНИЯ ДАЛЬНЕЙШИХ ИССЛЕДОВАНИЙ В ОБЛАСТИ КОРПОРАТИВНОГО РЕБРЕНДИНГА РЫНОЧНО-ОРИЕНТИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ

Проведенное исследование формирует основу для развития дальнейших теоретических и эмпирических изысканий как в области корпоративного ребрендинга, так и в области управления организационными изменениями.

Как отмечают многие авторы [Andrews, Kim, 2007; Miller, Merrilees, 2013], необходимость более детального изучения процесса изменения бренда компании очевидна, поскольку повсеместность «данного значительного феномена заслуживает внимания исследователей» [Muzellec, Lambkin, 2006, p. 804]. По мнению авторов настоящей статьи, среди многообразия возможных подходов к дальнейшим исследованиям в области корпоративного ребрендинга наибольшим потенциалом обладают пять направлений.

Исследование взаимосвязи рыночной ориентации компании и реализации стратегии корпоративного ребрендинга. Предложенная в статье взаимосвязь между рыночной ориентацией фирмы и реализацией стратегии изменения бренда компании нуждается в более подробной разработке и эмпирической проверке. Ранее зарубежными исследователями предлагалось применение индикаторов эффективности бренд-стратегии в качестве своеобразных «замещающих переменных» потребительской ценности для рыночно-ориентированных компаний [Cravens, Guilding, 2000], а также постулировалась связь между выраженной рыночной ориентацией фирмы и достижением высоких показателей результативности брендинга [O'Cass, Ngo, 2007]. Однако исследования взаимосвязи рыночной ориентации организации и эффективности корпоративного брендинга в контексте российского рынка не были проведены. Вместе с тем интерес представляет выявление определенных компонентов рыночной ориентации фирмы, способствующих (к примеру, высокие уровни межфункциональной координации и ориентации на клиента) либо могущих затруднить реализацию изменений бренда компании, исследованных с учетом реалий отечественного рынка. Кроме того, представляется необходимым рассмотрение возможных различий реализации корпоративного ребрендинга компаниями, ориентированными на рынок, и нерыночно-ориентированными фирмами. Анализ корпоративного ребрендинга в контексте рыночной ориентации позволит сформулировать наиболее эффективные стратегии изменения бренда компании с учетом контекстуальных переменных, что в конечном итоге будет способствовать рациональному стратегическому планированию и достижению высоких показателей результативности корпоративного ребрендинга.

Анализ корпоративного ребрендинга с позиции различных групп акторов. Рассмотренная в статье специфика корпоративного ребрендинга одной из своих характерных особенностей имеет направленность бренда компании на многочисленные группы стейкхолдеров. Вместе с тем большинство исследований проведения изменений корпоративного бренда фокусируются преимущественно на двух группах заинтересованных сторон — сотрудниках организации (см., напр.: [Gotsi, Andriopoulos, Wilson, 2008]) либо потребителях (см., напр.: [Andrews, Kim, 2007]). Таким образом, управление корпоративными брендами зачастую значительно упрощается,

поскольку в представленных работах анализируется лишь один из аспектов влияния изменений бренда компании на определенную аудиторию. Дальнейшие изыскания могут включать ранее не рассмотренные группы стейкхолдеров (к примеру, реакции фондового рынка на проведение корпоративного ребрендинга), а также расширить фокус исследования благодаря анализу комплексной сети взаимодействий стейкхолдеров с организацией, осуществляющей изменения бренда компании.

Формирование методов и моделей оценки результативности корпоративного ребрендинга. Вопросы оценки эффективности управления брендами являются наиболее актуальными и одновременно наименее разработанными в современной теории бренд-менеджмента. В настоящее время в литературе существует нехватка как теоретических, так и прикладных исследований, посвященных оценке результативности проведения изменений бренда компании. Затратность, рискованность и стратегическая значимость корпоративного ребрендинга диктуют необходимость в формировании комплексных и многоаспектных методов оценки эффективности, которые позволили бы учитывать полный спектр эффектов изменения бренда компании на общую результативность деятельности фирмы. В отсутствие теоретически обоснованных и эмпирически подтвержденных моделей измерения эффективности корпоративного ребрендинга менеджеры компаний вынуждены прибегать к зачастую интуитивным либо основанным на предшествующем неоднозначном опыте методикам оценки успешности изменения бренда фирмы, что приводит к затруднению рационализации затрат на проведение ребрендинга и проведения общей оценки его результативности.

Рассмотрение отраслевой специфики корпоративного ребрендинга. Реализация изменений бренда компании обладает определенными характерными особенностями для фирм, оперирующих на B2B/B2C рынках. В первую очередь разница формируется за счет особенностей приоритетной целевой аудитории. Кроме того, отдельного внимания исследователей заслуживают компании некоммерческого сектора и общественные организации. Формирование более предметных и контекстуальных моделей реализации корпоративного ребрендинга с учетом специфики фирм, работающих на рынках разного типа, позволит представить более полное и адекватное моделирование процесса изменения бренда компании.

Проведение лонгитюдных исследований в области корпоративного ребрендинга. Существование отложенных эффектов брендинга (см., напр.: [Старов, Алканова, 2010]) свидетельствует о необходимости добавления динамического аспекта в изучение корпоративного ребрендинга. Однако среди современных исследований практически не представлено работ, рассматривающих процесс изменения бренда компании в долгосрочной перспек-

тиве. Лонгитюдное исследование изменений в марочном капитале бренда компании и восприятия корпоративного ребрендинга разными группами стейкхолдеров позволит выявить наиболее значимые параметры процесса корпоративного ребрендинга.

Обсужденные выше пять направлений дальнейших исследований, безусловно, не формируют исчерпывающий список возможных путей изучения корпоративного ребрендинга. Тем не менее проведенный критический обзор современной литературы и систематизация теоретических основ изменения бренда компании позволяют утверждать, что вышеозначенные направления исследования представляют наибольший интерес как для теоретиков, так и для практиков бренд-менеджмента, равно как и обладают наибольшим потенциалом с позиции разработки весомых рекомендаций для менеджеров компаний, реализующих мероприятия корпоративного ребрендинга.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях высококонкурентного рынка российские компании все чаще прибегают к брендингу как стратегии создания устойчивого конкурентного преимущества. Успешность брендов компаний является в том числе и следствием поддержания привлекательного и уникального ценностного предложения с течением времени, что может потребовать от менеджмента фирмы принятия решения о проведении корпоративного ребрендинга. Растущее внимание практиков к вопросам ребрендинга обуславливает необходимость разработки теоретических основ стратегии изменения бренда компании. Вкупе с недостаточной разработанностью данного направления в академической литературе задача данной статьи — представить комплексное изложение теоретической базы корпоративного ребрендинга — видится особенно актуальной.

Настоящая работа, насколько это известно авторам, является одной из немногих в литературе по бренд-менеджменту, систематизирующей основы корпоративного ребрендинга и интегрирующей предшествующие фрагментарные знания о данном феномене, а также первой в отечественной литературе статьей, рассматривающей корпоративный ребрендинг в неразрывной связи с общей корпоративной стратегией и рыночной ориентацией фирмы.

Авторами проанализировано базовое понятие и выявлена специфика корпоративного ребрендинга. Под корпоративным ребрендингом в самом широком смысле авторы понимают процесс изменения корпоративной идентичности, имеющий целью выработать новое позиционирование в сознании заинтересованных сторон. Отдельно рассмотрены причины проведения изменения бренда компании; представленная в литературе ранее классификация причин («Изменение в структуре собственности», «Изменение в корпоративной стратегии», «Изменение во внешней среде»,

«Изменение в конкурентной позиции») пересмотрена и дополнена пятой группой триггеров «Персональное стремление к проведению корпоративного ребрендинга».

На основе критического анализа современной литературы систематизированы основные подходы к пониманию взаимосвязей между корпоративным ребрендингом и его компонентами и обоснован акцент на необходимости включения широкого набора инструментов (релейминг, репозиционирование, пересмотр корпоративной культуры и др.) для обеспечения гибкости и полноты реализации стратегии ребрендинга. Показана специфика корпоративного ребрендинга, а также рассмотрена типовая модель процесса изменения бренда компании. Анализ ключевых принципов и барьеров при осуществлении корпоративного ребрендинга позволил сделать предположение о роли рыночной ориентации компании как предпосылки к успешному проведению изменения корпоративного бренда. В качестве «результатирующего среза» авторами сформулированы четыре основные характеристики эффективной реализации корпоративного ребрендинга: сохранение преемственности прежнего и нового корпоративного бренда; ориентация компании на рынок; осуществление реальных и глубинных изменений; обеспечение согласованности корпоративных коммуникаций и применение интегрированных маркетинговых коммуникаций в продвижении нового бренда компании.

Формализация теоретических основ корпоративного ребрендинга позволила выделить пять наиболее перспективных направлений дальнейших исследований: изучение взаимосвязи рыночной ориентации компании и реализации стратегии корпоративного ребрендинга; анализ корпоративного ребрендинга с позиции различных групп акторов; формирование методов и моделей оценки результативности корпоративного ребрендинга; рассмотрение отраслевой специфики корпоративного ребрендинга; проведение лонгитудных исследований в области корпоративного ребрендинга. Авторами вкратце обсуждены возможные пути дальнейшего изучения корпоративного ребрендинга, показаны примеры того, каким образом работа по каждому из направлений позволяет расширять и углублять теоретические знания об изменении бренда компании, а также приводятся рекомендации для менеджеров, осуществляющих управление корпоративным ребрендингом на практике.

В настоящее время накопленный практический опыт реализации корпоративного ребрендинга опережает формирование теоретической базы. Данная несбалансированность в соотношении теории и практики представляется авторам весьма рискованной, поскольку в подобной ситуации руководители компаний принимают решения «вслепую», повторяя предшествующий неоднозначный опыт и не имея в собственном распоряжении

системного и обоснованного теоретического руководства. Статья позволит менеджерам расширить и углубить понимание стратегического процесса управления изменениями корпоративного бренда и выйти за рамки «лучших практик» корпоративного ребрендинга.

Литература

- Аакер Д.* Создание сильных брендов / Пер. с англ.; под ред. С. А. Старова, Д. Л. Волкова, Т. Н. Клеминой, А. Л. Загорского. М.: Издат. дом Гребенникова, 2003.
- Белоусов Д. А.* Региональный бренд становится международным: ребрендинг на примере компании I'WAY // Бренд-менеджмент. 2014. № 2. С. 114–125.
- ДиМаджио П. Дж., Пауэлл У. В.* Еще раз о «железной клетке»: институциональный изоморфизм и коллективная рациональность в организационных полях // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2007. Вып. 3. С. 155–184.
- Капферер Ж. Н.* Бренд навсегда: создание, развитие, поддержка ценности бренда. М.: Вершина, 2007.
- Кiryukov С. И.* Управление маркетинговыми каналами. СПб.: ВШМ СПбГУ, 2010.
- Ламбен Ж. Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб.: Питер, 2007.
- Литвинов Н. Н.* Бренд-стратегия территорий. Алгоритм поиска региональной идентичности (часть 1) // Бренд-менеджмент. 2010. № 4. С. 244–255.
- Онисифоров Е. В.* Исследовательская часть проекта по ребрендингу розничной сети // Бренд-менеджмент. 2006. № 04(29). С. 216–223.
- Письменская Е. Б.* Особенности ребрендинга российских компаний // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2006. № 05(65). С. 510–516.
- Старов С. А.* Применение модели марочного капитала К. Келлера для разработки мероприятий по оздоровлению бренда // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2006. Вып. 3. С. 22–43.
- Старов С. А.* Управление брендами: учебник. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008.
- Старов С. А., Алканова О. Н.* Оценка эффективности брендинга в современной теории маркетинга // Бренд-менеджмент. 2010. № 04(53). С. 216–222.
- Старов С. А., Ландграф П. А.* Корпоративный брендинг как концепция маркетинга // Вестн. С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. 2013. Вып. 4. С. 70–99.
- Шияновская В. В.* Ребрендинг: с чем его едят // Маркетинговые коммуникации. 2008. № 4. С. 250–260.
- Abratt R. A., Kleyn N.* Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Reputations: Reconciliation and Integration // European Journal of Marketing. 2012. Vol. 46. N 7. P. 1048–1063.
- Andrews M., Kim D.* Revitalizing Suffering Multinational Brands: An Empirical Study // International Marketing Review. 2007. Vol. 24. N 3. P. 350–372.
- Balmer J. M. T.* Strategic Corporate Brand Alignment: Perspectives from Identity Based Views of Corporate Brands // European Journal of Marketing. 2012. Vol. 46. N 7/8. P. 1064–1092.
- Berry N. G.* Revitalizing Brands // Journal of Product & Brand Management. 1992. Vol. 1. N 2. P. 19–24.

- Brown T.J., Dacin P.A., Pratt M.G., Whetten D.A. Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2006. Vol.34. N 2. P.99–106.
- Bruyn P.de, Freathy P. Retailing in Post-apartheid South Africa: The Strategic Positioning of Boardmans // *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2011. Vol.39. N 7. P.538–554.
- Burghausen M., Fan Y. Corporate Branding in the Retail Sector: A Pilot Study // *Corporate Communications: An International Journal*. 2002. Vol.7. N 2. P.92–99.
- Cornelissen J.P., Christensen L.T., Kinuthia K. Corporate Brands and Identity: Developing a Stronger Theory and a Call for Shifting the Debate // *European Journal of Marketing*. 2012. Vol.46. N 7. P.1093–1102.
- Cornelissen J.P., Haslam S.A., Balmer J.M.T. Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products // *British Journal of Management*. 2007. Vol.18. N 1. P.S1–S16.
- Cravens K.S., Guilding C. Measuring Customer Focus: An Examination of the Relationship between Market Orientation and Brand Valuation // *Journal of Strategic Marketing*. 2000. Vol.8. P.27–45.
- Dowling G. Corporate Identity Traps // *Australian Graduate School of Management Working Paper Series*. Sydney, Australia: University of New South Wales, 1996.
- Ewing M.T., Fowlds D.A., Shepherd I.R.B. Renaissance: A Case Study in Brand Revitalization and Strategic Realignment // *Journal of Product & Brand Management*. 1995. Vol.4. N 3. P.19–26.
- Gotsi M., Andriopoulos C. Understanding the Pitfalls in the Corporate Rebranding Process // *Corporate Communications: An International Journal*. 2007. Vol.12. N 4. P.341–355.
- Gotsi M., Andriopoulos C., Wilson A. Corporate Rebranding: Is Cultural Alignment the Weakest Link? // *Management Decision*. 2008. Vol.46. N 1. P.46–57.
- Juntunen M., Saraniemi S., Jussila R. Corporate Re-branding as a Process // *Proceedings of the 5th Thought Leaders International Conference on Brand Management*, 6–7 April 2009, Athens, Greece, 2009.
- Kaikati J.G. Lessons From Accenture's 3Rs: Rebranding, Restructuring and Repositioning // *Journal of Product & Brand Management*. 2003. Vol.12. N 7. P.477–490.
- Lee P.M. What's in a Name.com?: The Effects of ".com" Name Changes on Stock Prices and Trading Activity // *Strategic Management Journal*. 2001. Vol.22. P.793–804.
- Lomax W., Mador M. Corporate Re-branding: From Normative Models to Knowledge Management // *Journal of Brand Management*. 2006. Vol.14. N 1/2. P.82–95.
- Martin M.G., Burke R.J. Corporate Reputation: Managing Opportunities and Threats. Gower Publishing, Ltd., 2012.
- Melewar T.C., Gotsi M., Andriopoulos C. Shaping the Research Agenda for Corporate Branding: Avenues for Future Research // *European Journal of Marketing*. 2012. Vol.46. N 5. P.600–608.
- Merrilees B. Radical Brand Evolution: A Case-Based Framework // *Journal of Advertising Research*. 2005. Vol.45. N 2. P.201–210.
- Merrilees B., Miller D. Principles of Corporate Rebranding // *European Journal of Marketing*. 2008. Vol.42. N 5. P.537–552.

- Miller D., Merrilees B., Yakimova R.* Corporate Rebranding: An Integrative Review of Major Enablers and Barriers to the Rebranding Process // *International Journal of Management Reviews*. 2013. Doi: 10.1111/ijmr.12020 ABS3.
- Muzellec L., Doogan M., Lambkin M.* Corporate Rebranding — An Exploratory Review // *Irish Marketing Review*. 2003. Vol. 16. N 2. P. 31–40.
- Muzellec L., Lambkin M. C.* Corporate Rebranding: Destroying, Transferring or Creating Brand Equity? // *European Journal of Marketing*. 2006. Vol. 40. N 7/8. P. 803–824.
- O’Cass A., Ngo L. V.* Market Orientation Versus Innovative Culture: Two Routes to Superior Brand Performance // *European Journal of Marketing*. 2007. Vol. 41. N 7/8. P. 868–887.
- Plewa C., Lu V., Veale R.* The Impact of Rebranding on Club Member Relationship // *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 2011. Vol. 23. N 2. P. 222–242.
- Stuart H., Muzellec L.* Corporate Makeovers: Can a Hyena Be Rebranded? // *Brand Management*. 2004. Vol. 11. N 6. P. 472–482.
- Tevi A. C., Otubanjo O.* Understanding Corporate Rebranding: An Evolution Theory Perspective // *International Journal of Marketing Studies*. 2013. Vol. 5. N 3. P. 87–93.
- Urde M.* Uncovering the Corporate Brand’s Core Values // *Management Decision*. 2009. Vol. 47. N 4. P. 616–638.

Статья поступила в редакцию 28 апреля 2014 г.

Контактная информация

Ландграф Полина Александровна — аспирант; landgraf@gsom.pu.ru

Кирюков Сергей Игоревич — кандидат экономических наук; kiryukov@gsom.pu.ru

Landgraf Polina A. — Doctoral Student; landgraf@gsom.pu.ru

Kiryukov Sergey I. — Candidate of Sciences in Economics; kiryukov@gsom.pu.ru