

УДК: 339.138
JEL: M310; M370

**БРЕНД-ОРИЕНТИРОВАННОСТЬ КОМПАНИИ:
РАЗРАБОТКА И ТЕСТИРОВАНИЕ ШКАЛЫ ИЗМЕРЕНИЯ
НА ПРИМЕРЕ РОССИЙСКОГО ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО РЫНКА**

О. А. Кусраева¹, В. А. Ребязина¹, С. А. Старов²

¹ Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Российская Федерация, 101000, Москва, ул. Мясницкая, 20

² Санкт-Петербургский государственный университет, Российская Федерация, 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., 7–9

Для цитирования: Кусраева О. А., Ребязина В. А., Старов С. А. 2020. Бренд-ориентированность компании: разработка и тестирование шкалы измерения на примере российского потребительского рынка. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 19 (1): 3–33. <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2020.101>

В работе представлен анализ существующих подходов к операционализации ориентации на бренд. Цель статьи — разработка и тестирование на эмпирических данных шкалы, измеряющей уровень развития ориентации на бренд в российских компаниях. Проведено смешанное эмпирическое исследование, состоящее из поэтапного использования качественного и количественного методов. Качественный анализ проводился на основе глубинных интервью с 15 представителями российских компаний, а количественный (онлайн-опрос) — на выборке из 213 российских компаний. В результате была сформирована шкала, позволяющая выявить уровень ориентации на бренд компаний, оперирующих на российском потребительском рынке, по четырем направлениям: стратегическая значимость бренда; коммуникационная активность; аналитика поведения конкурентов и использование внутреннего брендинга. Отличительная особенность результирующей шкалы ориентации на бренд заключается в том, что она транслирует и измеряет обе составляющие ориентации на бренд, а именно: стратегию и тактику. Предложенный подход позволяет определить уровень развития процессов, направленных на формирование ориентации на бренд, как с точки зрения выстраивания деятельности компании вокруг ценностей бренда и использования бренда как стратегического актива, так и с учетом конкретных способов, инструментов и методов реализации. Полученные результаты могут быть использованы российскими компаниями при разработке стратегии управления

Публикация подготовлена в результате проведения исследования (№ 19-01-025) в рамках Программы «Научный фонд Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»» (НИУ ВШЭ) в 2019–2020 гг., а также при государственной поддержке ведущих университетов Российской Федерации «5–100».

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2020

бизнесом и в исследованиях измерения уровня ориентации на бренд, выявления особенностей управления брендом с позиции философского и поведенческого подходов к ориентации на бренд и их гармоничного объединения в рамках организации.

Ключевые слова: шкала измерения бренд-ориентированности компании, бренд, брендинг, идентичность бренда, ориентация компании на бренд, операционализация ориентации компании на бренд.

ВВЕДЕНИЕ

Трансформация экономической среды в условиях глобализации рынков, ускоренного развития информационных технологий и ширококомасштабного внедрения инноваций сопровождается обострением конкурентной борьбы между компаниями за потребителя. В этой турбулентно меняющейся обстановке завоевание и удержание ведущих конкурентных рыночных позиций в долгосрочной перспективе обуславливает необходимость создания сильного бренда, который становится для многих компаний первоочередной задачей развития бизнеса.

Несмотря на стремительное развитие брендинга, многие теоретические и практические аспекты данной области знаний остаются открытыми для изучения. В частности, концепция стратегической ориентации на бренд в рамках теории стратегического менеджмента и бренд-менеджмента до сих пор не имеет устоявшейся терминологии и структуры: отсутствует общепризнанное определение понятия «ориентация компании на бренд», не проведен всесторонний анализ факторов формирования и развития концепции ориентации на бренд, не в полной мере разработан механизм реализации ориентации на бренд в компаниях в условиях развивающихся рынков, в том числе и в России.

Особенно серьезным ограничением развития концепции является значительный разрыв между теорией и практикой. Исследовательские работы, как правило, носят сугубо теоретический характер, в частности, в них отсутствует анализ факторов, влияющих на результативность и эффективность использования компаний стратегической ориентации на бренд.

Недостаточная изученность теоретических аспектов механизмов реализации ориентации на бренд, с одной стороны, и практическая значимость проблемы — с другой определили выбор темы, цель и задачи исследования. В настоящей статье используются следующие определения основных понятий брендинга: бренд — формируемая в сознании заинтересованных сторон уникальная и релевантная совокупность ценностей (функциональных, эмоциональных, символических), в высшей степени соответствующая их потребностям; идентичность бренда — система характеристик, которая транслирует ключевую идею бренда, созданную компанией (та информация, которую компания хочет донести о бренде); образ бренда — сформированная в сознании потребителя идея бренда.

Начиная с 90-х гг. XX в. концепция ориентации компании на бренд получила широкое распространение и развитие как в академической среде, так и в практической деятельности современных компаний. Многие организации стали актив-

но заниматься построением сильного корпоративного бренда, рассматривая его в качестве основного источника преимуществ в конкурентной борьбе за рынок.

Ориентация на бренд проявляется в том, что компания формирует идентичность бренда и на этой основе — стратегию бизнеса. Идентичность разрабатывается кросс-функциональными командами с участием высшего руководства, поскольку в соответствии с идентичностью бренда выстраиваются все процессы компании. Организации должны осознавать важность брендов в реализации стратегической ориентации и строить бизнес-стратегию, основываясь на бренде, его смысле и ценностях, а не стратегию бренда в рамках общей стратегии бизнеса. Руководству компании необходимо реализовывать конкретные действия и процессы, ориентированные на бренд и согласованные со стратегией, основанной на бренде.

Ориентация на бренд, являясь стратегической, определяет базовые принципы, в рамках которых разрабатывается стратегия компании и определяются конкретные действия по ее реализации [Urde, 1994; Hankinson, 2001; Noble, Sinha, Kumar, 2002; Bridson, Evans, 2004; Ewing, Napoli, 2005; Wong, Merrilees, 2007; Baumgarth, 2010]. Реализуя бренд-ориентированное управление, субъекты управления руководствуются следующими принципами [Кусраева, 2018]:

- 1) стратегия ведения бизнеса базируется на стратегии управления брендом, т. е. бренд занимает центральное место в принятии стратегических решений компании;
- 2) бренд является источником конкурентных преимуществ и основным нематериальным активом компании, что предполагает понимание сущности бренда всеми ее представителями (от высшего звена до рядовых сотрудников), и их ориентацию на главные ценности бренда;
- 3) все коммуникации компании должны быть согласованы с идентичностью бренда, а транслируемые сообщения не могут противоречить друг другу.

Следует отметить, что в настоящее время сформировалось два основных подхода к ориентации компании на бренд: философский¹, отражающий стратегический аспект, и поведенческий, в основу которого заложен тактический аспект [Urde, 1994; Hankinson, 2001]. В их рамках разработаны модели реализации и предложены шкалы для измерения бренд-ориентированности компаний. Однако вопросы операционализации ориентации на бренд изучались преимущественно применительно к развитым рынкам. Эта асимметрия привела к тому, что пока еще отсутствуют обоснованные подходы к операционализации, предусматривающей комплексную природу бренд-ориентированности компаний, функционирующих на развивающихся рынках.

¹ Философия компании — это совокупность смыслов, целей, ценностей работающих в ней людей, основополагающие установки, в соответствии с которыми осуществляется деятельность. Она может включать такие составляющие, как миссия, видение, ценности, ключевые компетенции компании и ее обязательства перед заинтересованными сторонами, иными словами — представляет собой идеологическую основу ее бизнеса. Все это помогает определить уникальность на рынке, обозначить приоритеты деятельности и развития, обеспечить единое понимание целей, стоящих перед компанией.

Цель статьи — разработать инструментарий для оценки уровня ориентации на бренд компаний, функционирующих на развивающихся рынках, в частности на российском потребительском рынке.

В рамках исследования проанализированы существующие подходы к операционализации ориентации компании на бренд применительно к развитым [Bridson, Evans, 2004; Ewing, Napoli, 2005; Wong, Merrilees, 2008; Baumgarth, 2010; Mulyanegara, 2011; Hankinson, 2012; Schmidt, Baumgarth, 2014] и развивающимся рынкам [King, So, Grace, 2013]. Для разработки и тестирования шкалы использован смешанный дизайн исследования, объединяющий как качественный (глубинные интервью с представителями российских компаний), так и количественный (онлайн-опрос 213 российских компаний) методы.

Статья имеет следующую структуру. Первый раздел посвящен анализу основных подходов к операционализации ориентации на бренд. Во втором — описаны методология эмпирического исследования, а также характеристики выборки. В третьем разделе представлены результирующая шкала и основные выводы. В заключении сформулированы итоги исследования и направления для дальнейшего анализа.

ОПЕРАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ОРИЕНТАЦИИ КОМПАНИИ НА БРЕНД: ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ

Проблема операционализации² ориентации компании на бренд долгое время оставалась малоизученной. Лишь в 2005 г. появилась первая работа, в которой предлагалась шкала для измерения уровня бренд-ориентированности компаний некоммерческого сектора [Ewing, Napoli, 2005]. Впоследствии благодаря результатам многочисленных исследований шкалы совершенствовались и детализировались с учетом особенностей отдельных отраслей рынка, размера компаний и ведения бизнеса³. Однако в большинстве случаев существующие шкалы адаптируются к специфике объекта исследования, а шкал измерения ориентации на бренд для конкретных рынков и/или условий немного.

В результате исследования, проведенного в рамках операционализации ориентации на бренд, было выявлено восемь измерительных шкал: две из них разработаны с учетом особенностей профиля деятельности *некоммерческих*; четыре — *коммерческих компаний*; и еще две шкалы — применительно как к *коммерческим*, так и *некоммерческим организациям* (табл. 1).

² Операционализация (измерительная процедура) состоит из четырех стадий последовательного выполнения основных действий: 1) теоретической операционализации понятий (установление того, что вкладывается в измеряемое свойство объекта; 2) формирование эмпирических индикаторов; 3) шкалирование; 4) анализ данных.

³ Например, шкала для измерения уровня бренд-ориентированности компаний некоммерческого сектора в [Hankinson, 2012] была адаптирована и доработана с учетом специфики брендинга дестинаций, а в [Mulyanegara, 2011] — переработана с учетом особенностей воспринимаемой ориентации на бренд.

Таблица 1. Характеристики шкал измерения ориентации компании на бренд

Автор	Контекст исследования	Исходное обозначение шкалы	Количество индикаторов	Тестирование шкалы на развивающихся рынках	Сектор экономики	Объект анализа
[Ewing, Napoli, 2005]	Некоммерческие организации	Nonprofit brand orientation scale (NBOS)	12	Нет	Некоммерческий	Компании некоммерческого сектора
[Mulyanegara, 2011; Urde, Baumgarth, Merrilees, 2013]	Восприятие бренда потребителями	Perceived brand orientation (PBO)	6	Нет	Некоммерческий	Прихожане церкви
[Wong, Merrilees, 2007]	Промышленные компании	5 indicators of brand orientation	5	Нет	Коммерческий	Компании промышленных рынков
[Baumgarth, 2010]	Промышленные компании	Business-to-business brand orientation	19	Нет	Коммерческий	Компании промышленных рынков
[Bridson et al., 2013]	Розничная торговля	Retail brand orientation (RBO)	11	Нет	Коммерческий	Компании — представители розничного бизнеса
[King, So, Grace, 2013]	Сервисная ориентация на бренд	Service brand orientation (SBO)	25	Да	Коммерческий	Конечные потребители товаров услуг
[Hankinson, 2012]	Ориентация на бренд в рамках брендинга дестинаций	Destination brand orientation (DBO)	33	Нет	Объединение аспектов некоммерческого и коммерческого секторов	Компании, использующие в своей деятельности брендинг дестинаций
[Schmidt, Baumgarth, 2014]	Ориентация на бренд в контексте социального предпринимательства	Brand orientation within the context of social entrepreneurial businesses	10	Нет	Объединение аспектов некоммерческого и коммерческого секторов	Компании, реализующие деятельность в рамках социального предпринимательства

Важно, что подходы к операционализации бренд-ориентированности, разработанные для некоммерческих организаций, с определенной корректировкой могут быть использованы и для коммерческого сектора экономики.

Шкалы измерения бренд-ориентированности компаний некоммерческого сектора. Результаты эмпирических исследований подтвердили положение о том, что сильный бренд некоммерческой организации позволяет:

- ♦ расширить возможности по трансляции ценностей бренда различным заинтересованным сторонам [Tapp, 1996];
- ♦ улучшить общественное мнение о корпоративном бренде и товарных брендах [Lindsay, Murphy, 1996];
- ♦ обеспечить лояльность клиентов к бренду и ее товарным брендам [Ritchie, Swami, Weinberg, 1999];
- ♦ достичь реализации кратко- и долгосрочных целей [Hankinson, 2002; Simoes, Dibb, 2001];
- ♦ привлечь большой объем добровольных финансовых поступлений для продвижения бренда [Hankinson, 2001].

В настоящее время существует две шкалы измерения для некоммерческих организаций (благотворительных, образовательных и церковных организаций, профессиональных ассоциаций, социальных служб, музеев и организаций здравоохранения): 1) шкала измерения ориентации на бренд некоммерческой организации (Nonprofit Brand Orientation Scale — NBOS); 2) шкала измерения воспринимаемой бренд-ориентированности компании (Perceived Brand Orientation Scale — PBO).

Шкала измерения ориентации на бренд некоммерческой организации. Шкала NBOS, которая была разработана в 2005 г. М. Юингом и Дж. Наполи для некоммерческих организаций [Ewing, Napoli, 2005], а впоследствии легла в основу шкал измерения бренд-ориентированности компаний коммерческого сектора, отражает следующие положения:

- ♦ объединяет три конструкта (структурированных элемента): взаимодействие, согласованность и влияние;
- ♦ затрагивает исключительно тактический аспект ориентации компании на бренд, отражающий мероприятия компании по транслированию идентичности бренда целевой аудитории;
- ♦ акцентирует внимание преимущественно на том, что индикаторы ориентации на бренд фокусируются прежде всего на оценке деятельности компании по отношению к внешним заинтересованным сторонам.

Шкала измерения воспринимаемой бренд-ориентированности компании. Шкала PBO была разработана для оценки клиентами степени бренд-ориентированности конкретной компании [Mulyanegara, 2011; Urde, Baumgarth, Merrilees, 2013]. Она имеет следующие особенности:

- ♦ включает три конструкта: уникальность, репутацию и согласованность;
- ♦ фокусирует внимание на том, что индикаторы шкалы отражают преимущественно оценку деятельности компании по отношению к внешним заинтересованным сторонам;
- ♦ не учитывает два важнейших направления — взаимодействие с сотрудниками компании и распространение ценностей бренда внутри компании;
- ♦ характеризуется нехваткой индикаторов, отражающих стратегический аспект бренд-ориентированности компании.

Шкалы измерения бренд-ориентированности компаний коммерческого сектора. Первая работа по операционализации ориентации на бренд в коммерческом секторе была опубликована в 2005 г. [Wong, Merrilees, 2005]. Полученные результаты внесли значительный вклад в развитие концепции и позволили разработать шкалы для измерения ориентации на бренд в коммерческом секторе. Важно отметить, что в отличие от некоммерческих рынков для коммерческого сектора были сформулированы четыре различных подхода, каждый из которых фокусировался на особенностях конкретных рынков и оперировал соответствующим набором адаптированных индикаторов.

«Пять индикаторов» измерения ориентации компании на бренд. Шкала, предложенная в [Wong, Merrilees, 2005], дорабатывалась на протяжении трех лет. Авторы проводили исследования в малых и средних компаниях Австралии, изучая, как реализация концепции ориентации на бренд влияет на результативность мероприятий брендинга. В результате серии глубинных интервью, проведенных с менеджерами малых и средних компаний коммерческого сектора, появилась итоговая шкала для измерения ориентации компании на бренд в коммерческом секторе [Wong, Merrilees, 2007]. В отличие от первой версии [Wong, Merrilees, 2005] она содержала пять индикаторов вместо шести⁴ [Wong, Merrilees, 2007]. Шкала измерения имеет следующие особенности:

- ♦ ее индикаторы охватывают основные характеристики, связанные с ориентацией компании на бренд;
- ♦ позволяет сформировать общее представление об ориентированности компании и охарактеризовать степень направленности деятельности компании на создание и управление брендом;
- ♦ используется преимущественно в моделях, рассматривающих взаимосвязь ориентации на бренд с другими характеристиками бренда⁵.

Ориентация на бренд промышленных компаний. Подход к операционализации ориентации на бренд К. Бомгарта [Baumgarth, 2010] разработан с учетом

⁴ Был исключен индикатор: «Все сотрудники нашей компании понимают, что управление брендом является приоритетным направлением деятельности».

⁵ Например, в [Laukkanen et al., 2013] рассматривается влияние бренд-ориентации на эффективность бренда и компании, а в [Hirvonen, Laukkanen, 2014] — взаимосвязь ориентации на бренд, внутреннего брендинга и идентичности бренда.

особенностей промышленных рынков. Именно поэтому структура шкалы согласуется с основами не только маркетинговой теории, но и с отправными положениями организационного поведения и теорией управления изменениями. Шкала Бомгарта:

- ◆ включает четыре конструкта: ценности, нормы, артефакты и поведение;
- ◆ задает некоторую последовательность действий, а именно: определение ценностей, формирование норм, разработку ориентированных на бренд артефактов и осуществление определенного поведения, учитывая, что вся цепочка основывается на бренде и направлена на его поддержание.

Шкала сформирована в рамках поведенческого подхода, но в ней присутствуют индикаторы, отражающие стратегическую составляющую ориентации компании на бренд (например, «В нашей компании решения, касающиеся бренда, обсуждаются и принимаются на уровне высшего руководства», «Мы осуществляем инвестиции в бренд даже в условиях ограниченных финансовых ресурсов»). Однако качество информации, полученной при помощи таких формулировок индикаторов, не позволяет в полной мере оценить стратегические действия компании в режиме ориентации на бренд.

Ориентация на бренд компаний розничной торговли. Несмотря на свою актуальность, проблема изучения и операционализации бренд-ориентированности применительно к розничной торговле рассматривается только в двух работах [Bridson, Evans, 2004; Bridson et al., 2013]. Это связано в первую очередь с тем, что бренды розничной торговли (как корпоративные, так и товарные) отличаются от промышленных, и, следовательно, применение устоявшихся принципов брендинга может не работать в розничной среде [Ailawadi, Keller, 2004]. Совместно с коллегами К. Бридсон предложила шкалу измерения бренд-ориентированности компании в сфере розничной торговли (Retail Brand Orientation — RBO) [Bridson et al., 2013], которая включает следующие конструкты, описывающие ценности бренда ритейлера:

- ◆ отличительные ценности;
- ◆ функциональные ценности;
- ◆ дополнительные (сверх функциональных) ценности;
- ◆ символические ценности.

Используя комбинацию ценностей бренда в продвижении своего корпоративного бренда на розничный рынок, ритейлер создает конкурентное преимущество перед прямыми конкурентами. Его действия представляют собой инвестиции в долгосрочное будущее бренда и стимулируются необходимостью обеспечить дифференцированный комплексный опыт взаимодействия потребителей с торговыми предприятиями. Шкала измерения RBO имеет ряд особенностей:

- ◆ несмотря на встречающиеся диаметрально противоположные характеристики, затрагиваемые конструктами, формирующими шкалу измерения

бренд-ориентированности компании, конструкты согласованы и связаны между собой;

- ◆ стратегическая составляющая ориентации на бренд измеряется частично, и этого недостаточно для комплексного анализа ориентации на бренд.

Шкала измерения ориентации компании на бренд в сервисном бизнесе. Значительный вклад в развитие подходов к операционализации ориентации на бренд внесла работа [King, So, Grace, 2013]. На основе результатов проведенных исследований авторы сформировали шкалу измерения ориентации на бренд в контексте сервисного бизнеса (Service Brand Orientation — SBO). Важно отметить, что данная шкала является одним из немногих подходов к операционализации ориентации на бренд применительно к развивающимся рынкам. При ее разработке авторы опирались на две шкалы, каждая из которых включает 35 индикаторов: 1) шкалу SERV*OR (Organizational Service Orientation Scale) [Lytle, Hom, Mokwa, 1998]; 2) шкалу измерения управления человеческими ресурсами, коммуникациями и лидерством бренда [Burmam, Zeplin, Riley, 2009].

Таким образом, шкала SBO:

- ◆ включает четыре конструкта: лидерство, практики управления человеческими ресурсами, стандарты и полномочия;
- ◆ дополняется индикаторами, направленными на отражение специфики деятельности сервисной компании;
- ◆ встраивает индикаторы, позволяющие выявить состояние развития внутреннего брендинга компании.

Шкалы измерения бренд-ориентированности компаний применительно к особым рынкам. Концепция ориентации на бренд в настоящее время получила распространение и развитие на различных рынках, в том числе и особых. Под *особыми рынками* в данной статье понимаются те сферы экономики, где деятельность компании направлена одновременно и на получение прибыли, и на достижение социальных, научных и других целей некоммерческого характера (например, TOMS Shoes, ИКЕА, ГК «Росатом»). Основные подходы к изучению проблем операционализации ориентации на бренд для компаний на особых рынках сводятся к измерению ориентации компании на бренд, во-первых, в контексте брендинга дестинаций⁶, а во-вторых, в условиях социального предпринимательства.

Поскольку указанные подходы предназначены для комплексного изучения коммерческой и некоммерческой сферы использования бренда, целесообразно рассмотреть их в настоящей статье.

Измерение ориентации на бренд в рамках брендинга дестинаций. Как и в случае со шкалой SBO, шкала DBO (Destination Brand Orientation) [Hankinson, 2012] была разработана на основе модели, сформированной для управления брендом в рамках отдельной отрасли. Однако в отличие от рынка услуг, проблематика брен-

⁶ Брендинг дестинаций — концепция брендинга, согласно которой создается уникальная идентичность бренда дестинации, которая дифференцирует ее среди остальных.

динга дестинаций менее изучена и затрагивает одновременно несколько отраслей экономики, в том числе сферу услуг и туризм. При этом основой для разработки DBO послужили две шкалы: 1) шкала NBOS [Ewing, Napoli, 2005]; 2) «пять индикаторов» ориентации на бренд [Wong, Merrilees, 2007].

Шкала измерения ориентации компании на бренд в рамках брендинга дестинаций включает:

- ♦ пять конструкторов: культура бренда, согласованность деятельности отделов, коммуникации бренда, аутентичность бренда и партнерства бренда;
- ♦ ряд индикаторов, заимствованных из шкалы NBOS [Ewing, Napoli, 2005].

*Ориентация на бренд в контексте социального предпринимательства*⁷. Шкала Г. Шмидта и К. Бомгарта [Schmidt, Baumgarth, 2014] разработана с учетом стратегического и поведенческого подходов к ориентации на бренд. Она основана на вторичной информации, поэтому авторы подчеркивают необходимость ее дальнейшего тестирования с учетом эмпирических данных. При этом в шкале:

- ♦ практически полностью отсутствуют индикаторы, направленные на выявление тактики управления брендом в рамках реализации концепции ориентации на бренд (единственный индикатор, отражающий тактику, транслирует коммуникационную составляющую управления бренда, но в силу широты формулировки не позволяет однозначно выявить особенности тактики компании);
- ♦ формулировки индикаторов являются своего рода описанием различных направлений деятельности, осуществление которых необходимо для формирования и развития концепции ориентации на бренд в организациях.

Все индикаторы, заложенные в подходы к операционализации, были проанализированы с точки зрения наличия двух составляющих, а именно: стратегии и тактики (табл. 2).

Таблица 2. Модели ориентации на бренд

Модель/Автор	Рынок	Подход к ориентации на бренд	Подход к операционализации
1	2	3	4
RBO [Bridson, Evans, 2004]	Развитый	Поведенческий	Шкала затрагивает стратегическую составляющую ориентации на бренд, но не позволяет комплексно ее оценить

⁷ Социальное предпринимательство — направление в экономике, которое характеризуется стремлением к созданию социальной ценности как основной цели бизнеса.

1	2	3	4
NBOS [Ewing, Napoli, 2005]	Развитый	Поведенческий и философский	Шкала измеряет только тактическую составляющую ориентации на бренд
Пять индикаторов ориентации на бренд [Wong, Merrilees, 2008]	Развитый	Поведенческий	Шкала позволяет сформировать только общую картину о характеристиках ориентации на бренд
Ориентация на бренд промышленных компаний [Baumgarth, 2010]	Развитый	Поведенческий	Шкала затрагивает стратегическую составляющую ориентации на бренд, но не позволяет полноценно ее оценить
PBO [Mulyanegara, 2011]	Развитый	Поведенческий	Шкала измеряет тактическую составляющую ориентации на бренд, фокус направлен только на внешние заинтересованные стороны
DBO [Hankinson, 2012]	Развитый	Поведенческий и философский	Шкала специфична, адаптация под другой контекст сложна
SBO [King, So, Grace, 2013]	Развивающийся	Философский	В фокусе шкалы — измерение сервисной ориентации; в то время как ориентация на бренд оценивается только с точки зрения развития внутреннего брендинга
Ориентация на бренд в контексте социального предпринимательства [Schmidt, Baumgarth, 2014]	Развитый	Поведенческий и философский	Шкала не измеряет тактическую составляющую ориентации на бренд

Как видно из табл. 2, большинство подходов к операционализации ориентации на бренд сформированы в контексте исследования развитых рынков. Только шкала SBO тестировалась в условиях мониторинга развивающегося рынка. Важно отметить, что, несмотря на широкую географию тестирования шкал ориентации на бренд, для коммерческих рынков не разработано подхода, учитывающего специфику российского рынка.

Таким образом, для создания шкалы измерения следует не просто сформировать подход к операционализации ориентации на бренд, но и адаптировать его к особым условиям развивающихся рынков, одним из которых является российский рынок.

МЕТОДОЛОГИЯ ИЗМЕРЕНИЯ ОРИЕНТАЦИИ НА БРЕНД В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ

В основу подхода к операционализации ориентации на бренд положены шкалы, разработанные применительно к коммерческим и особым рынкам, в том числе:

- ♦ для промышленных компаний [Baumgarth, 2010];
- ♦ для компаний розничной торговли RBO [Bridson et al., 2013];
- ♦ в рамках брендинга дестинаций DBO [Hankinson, 2012];
- ♦ в контексте социального предпринимательства [Schmidt, Baumgarth, 2014].

Выбор этих шкал определяется необходимостью выявления особенностей использования ориентации на бренд российскими компаниями, поэтому за основу были взяты философский и поведенческий подходы бренд-ориентированности компаний. Первые две шкалы представляют поведенческий подход, шкала DBO интегрирует коммерческие и некоммерческие аспекты управления брендом. Три из пяти конструктов, предложенных в [Wong, Merrilees, 2007; 2008], характеризуют коммерческую деятельность: культуру бренда, согласованность деятельности отделов, коммуникации бренда. Именно они и были отобраны для формирования шкалы. Но еще более важен тот факт, что DBO включает в себя индикаторы NBOS, которые адаптированы к коммерческому сектору. Что касается модели операционализации ориентации на бренд в рамках социального предпринимательства, то она также объединяет в себе поведенческий и философский подходы, формируя комплексное понимание развития концепции в организации вне зависимости от сектора экономики. Поэтому при разработке модели операционализации за основу была взята шкала измерения ориентации на бренд в контексте социального предпринимательства.

Шкала ориентации на бренд в сфере сервиса (SBO) [King, So, Grace, 2013] и пять индикаторов бренд-ориентации [Wong, Merrilees, 2007; 2008] разработаны для коммерческих рынков, однако в рамках данного исследования они не использовались. Это объясняется тем, что SBO является узкоспециализированной шкалой, созданной с учетом культурных особенностей Китая, в силу чего ее адаптация к специфике российских компаний весьма затруднительна. Пять индикато-

ров ориентации на бренд [Wong, Merrilees, 2007; 2008] не были использованы, так как заложенное в данную модель содержание присутствует в развернутых формулировках в шкалах, отобранных для настоящего исследования. Шкала измерения ориентации на бренд некоммерческой организации NBOS [Ewing, Napoli, 2005] и модель воспринимаемой ориентации на бренд РВО [Mulyanegara, 2011; Urde, Baumgarth, Merrilees, 2013] не стали базовыми, так как предполагалось разработать подход к операционализации ориентации на бренд для коммерческого сектора.

Индикаторы четырех отобранных шкал объединялись, при этом исключались те, формулировки которых дублируют смысловое наполнение других. Поскольку исходные формулировки индикаторов были представлены на английском языке и еще не использовались в русскоязычных исследованиях, они переводились на русский язык методом обратного (реверсивного) перевода⁸. В результате была сформирована шкала из 37 индикаторов.

Для формирования и тестирования шкалы измерения ориентации на бренд с учетом особенностей российских компаний использовался смешанный тип исследования [Morgan, 2007], заключающийся в поэтапном проведении качественного и количественного анализа. При разработке шкалы фокус был направлен на исследование производителей потребительских товаров, поскольку в промышленном секторе процесс выстраивания всей деятельности компании вокруг бренда более сложен по сравнению с некоммерческими организациями и требует привлечения значительного количества маркетинговых инструментов. Поэтому разработка шкалы измерения на примере промышленных компаний позволяет включить в рассмотрение большее количество характеристик ориентации на бренд. Описание этапов исследования представлено в табл. 3.

Качественное исследование⁹ в формате глубинных (полуструктурированных) интервью было проведено с представителями 15 российских промышленных компаний. Результирующую базу данных количественного исследования составили 213 заполненных анкет из 1 362 разосланных. Согласно данным Росстата, количество компаний, осуществляющих производство продовольственных товаров в России, включая напитки, по итогам 2018 г. составило 13 627 организаций. Поскольку не существует полного перечня российских компаний — производителей продуктов питания, использующих в своей деятельности инструменты брендинга, для формирования базы данных анализировались различные отраслевые документы, списки участников ведущих отраслевых выставок, перечни участников союзов и ассоциаций АПК, а также рейтинги и отчеты.

⁸ Обратный перевод предполагает перевод текста с иностранного языка «обратно» на язык оригинала с целью исключить неточности исходных формулировок. В данном случае осуществлялся перевод с английского языка на русский, а затем вновь — на язык оригинала. Все формулировки были протестированы с участием пяти респондентов.

⁹ Качественное исследование проводилось с мая по октябрь 2016 г., количественное — с 13 ноября 2016 г. по 30 апреля 2017 г.

Таблица 3. Этапы эмпирического исследования

Этап	Задачи	Метод исследования	Выборка
1. Качественное исследование	<ul style="list-style-type: none"> - Адаптация формулировок индикаторов - Исключение нерелевантных формулировок индикаторов - Установление особенностей понимания концепции ориентации на бренд в российских компаниях - Выявление новых характеристик ориентации на бренд 	<p>Глубинные полуструктурированные интервью</p>	<p>15 респондентов Критерии отбора:</p> <ul style="list-style-type: none"> - капитал: только российский или совместно российский и иностранный - рынок, на котором представлен бренд: промышленный (компания В2В) или одновременно промышленный и потребительский (компания В2В и В2С) - должности: сотрудники отделов маркетинга или бренд-менеджмента, высшее руководство компании - наличие у компании хотя бы одного бренда, под которым производимая продукция реализуется на В2В рынке
2. Количественное исследование	<ul style="list-style-type: none"> - Классификация индикаторов шкалы ориентации на бренд - Тестирование шкалы ориентации на бренд 	<p>Онлайн-опрос</p>	<p>213 компаний</p> <ul style="list-style-type: none"> - капитал: только российский или совместно российский и иностранный - рынок, на котором представлен бренд: промышленный (компания В2В) или одновременно промышленный и потребительский (компания В2В и В2С) - должности: сотрудники отделов маркетинга или бренд-менеджмента, высшее руководство компании - наличие у компании хотя бы одного бренда, под которым производимая продукция реализуется на В2В рынке

В результате анализа был сформирован список из 3 271 российских компаний — производителей продуктов питания, брендирующих продукцию. Из них отобрано 1 946 компаний, бренды которых представлены либо только на промышленных, либо одновременно на промышленных и потребительских рынках. Из 1 946 были найдены контакты представителей 1 362 компаний, по которым и проводилась рассылка. Соответственно, выборка исследования (213 компаний) характеризует 10,9% генеральной совокупности, что свидетельствует о ее репрезентативности.

Таблица 4. Характеристики компаний в выборке

Характеристика	Количество компаний	Доля компаний в выборке, %
1	2	3
<i>Локация</i>		
Москва	74	34,7
Санкт-Петербург	53	24,8
Новосибирск	11	5,2
Краснодар	8	3,8
Другие города	67	31,5
<i>Рынок функционирования компании</i>		
B2B	119	55,9
B2B и B2C	94	44,1
<i>Происхождение капитала компании</i>		
Российский капитал	136	63,8
Российский и иностранный капитал	77	36,2
<i>Рыночное предложение компании</i>		
Товары	170	79,8
Товары и услуги	43	20,2

1	2	3
<i>Бренд реализации предложения компании</i>		
Корпоративный бренд	154	72,3
Продуктовый бренд	35	16,4
Корпоративный и продуктовый бренды	24	11,3
<i>Общее количество сотрудников</i>		
Менее 20	41	19,2
21–50	64	30,0
51–100	77	36,2
Более 100	31	14,6
Всего	213	100,0

Таблица 5. Численность персонала отделов маркетинга и бренд-менеджмента

Количество сотрудников отдела маркетинга	Доля компаний в выборке, %	Количество сотрудников отдела бренд-менеджмента	Доля компаний в выборке, %
1	28,6	0	62,4
2–3	22,1	1	21,6
4–5	29,6	2–3	6,1
6–10	11,3	4–6	7,5
Более 10	8,5	Более 6	2,3

Таблица 6. Доля респондентов в выборке по должности

Должность респондента	Доля в выборке, %
Маркетолог	26,29
Бренд-менеджер	15,02
Старший бренд-менеджер	4,23
Директор отдела маркетинга	5,16
Генеральный директор	3,76
Заместитель генерального директора	20,19
Коммерческий директор	9,86
Исполнительный директор	15,49

Анализ данных проводился с помощью статистического пакета IBM SPSS и программного продукта для построения моделей AMOS IBM SPSS. В процессе анализа и тестирования шкалы на основе полученных данных последовательно использовались три метода: 1) анализ надежности шкалы на основе коэффициента альфа Кронбаха; 2) объясняющий факторный анализ; 3) подтверждающий факторный анализ.

РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Анализ результатов качественного исследования привел к сокращению набора и корректировке ряда индикаторов шкалы измерения бренд-ориентированности компании. В итоге в нее не попали шесть индикаторов из 37, поскольку респонденты отметили их нерелевантность для использования применительно к российскому рынку¹⁰.

Анализ надежности шкалы. Для оценки внутренней согласованности оставшихся индикаторов на основе коэффициента альфа Кронбаха была проанализи-

¹⁰ Формулировки шести исключенных индикаторов: 1. Мы стремимся к тому, чтобы деятельность по созданию и управлению брендом была постоянной в течение длительного периода времени; 2. Мы проводим регулярные совещания о текущем состоянии нашего бренда; 3. Мы даем нашим новым сотрудникам инструкции об особенностях позиционирования нашего бренда; 4. Видение нашей организации и бренд регулярно обновляются и разрабатываются на корпоративных воркшопах; 5. Для потребителей название нашего бренда выступает гарантом непротиворечивости (согласованности); 6. Наш бренд стремится решать проблемы, связанные с процессом покупки, лучше, чем это делают конкуренты.

рована надежность шкалы [Cronbach, 1971], и в результате удалено еще 13 индикаторов. Рассчитанный после этого показатель альфа Кронбаха составил 0,859, что превышает 0,7 и свидетельствует о высокой надежности шкалы. Сформированная в итоге шкала из 18 индикаторов представлена в табл. 7.

Таблица 7. Анализ надежности шкалы измерения бренд-ориентированности компании из 18 индикаторов

№	Индикаторы	Скорректированная корреляция между элементом и итогом	Альфа Кронбаха при исключении индикатора
1	2	3	4
<i>Ценности</i>			
1	В нашей компании решения, касающиеся бренда, обсуждаются и принимаются на уровне высшего руководства	0,576	0,838
2	Наш бренд отличается от брендов наших конкурентов	0,560	0,814
4	Мы инвестируем в наш бренд даже в условиях ограниченных финансовых ресурсов	0,631	0,818
<i>Нормы</i>			
6	Во всех бренд-коммуникациях мы уделяем особое внимание интеграции различных методов коммуникации	0,549	0,839
10	Мы регулярно проверяем, отличается ли наш бренд от конкурирующих брендов	0,697	0,823
<i>Артефакты</i>			
11	При контакте с партнерами сотрудники нашей организации используют визуальные элементы нашего бренда (например, бейдж с логотипом, униформа)	0,709	0,843
<i>Поведение</i>			
12	Мы инвестируем в имиджевую рекламу	0,656	0,811
14	Мы регулярно проводим исследования рынка, на котором функционирует наш бренд	0,593	0,822

1	2	3	4
	<i>Культурный уровень</i>		
16	На сегодняшний день создание сильного бренда является главным направлением развития нашей организации	0,564	0,826
	<i>Согласованность деятельности отделов</i>		
18	Мы считаем, что брендинг — это ответственность всей организации, а не только отдела маркетинга	0,594	0,829
19	По вопросам, касающимся брендинга, в нашей организации налажена хорошая коммуникация между отделом маркетинга и другими отделами	0,588	0,842
20	Мы регулярно проводим встречи на уровне высшего руководства, чтобы объединять знания	0,635	0,832
	<i>Коммуникации</i>		
22	Коммуникации нашего бренда направлены на различных партнеров (не только на потребителей)	0,571	0,816
23	Мы убеждены, что смысл нашего бренда передается через все внутренние и внешние маркетинговые коммуникации	0,577	0,843
25	Рекламные кампании нашего бренда направлены на донесение ценностей бренда	0,716	0,817
26	Мы убеждены, что персонал нашей компании знает ценности нашего бренда и поддерживает их	0,648	0,837
	<i>Различия</i>		
28	Для нашего бизнеса бренд является ценным активом	0,573	0,824
	<i>Функциональность</i>		
31	Наш бренд предлагает превосходные функциональные выгоды для наших партнеров	0,611	0,835

Факторный анализ. На следующем этапе был проведен факторный анализ по методу главных компонент с ортогональным вращением по варимакс-методу с нормализацией Кайзера. Адекватность использования факторного анализа для данной выборки определялась с помощью коэффициента Кайзера–Майера–Олкина (КМО) и критерия сферичности Бартлетта. Коэффициент КМО позволяет проверить и интерпретировать корреляцию между парами переменных, используя другие переменные: если его значения меньше 0,05, то проводить факторный анализ нецелесообразно. В настоящем исследовании коэффициент КМО равен 0,779, следовательно, применение факторного анализа обоснованно.

В результате факторного анализа шкалы из 18 индикаторов было выделено четыре компонента (управление, коммуникации, конкурентное поведение, внутренний брендинг). Индикаторы 2, 20 и 31 были исключены из дальнейшего рассмотрения, поскольку в силу низких показателей нагрузки ($< 0,05$) их нельзя отнести ни к одному из факторов. После удаления трех индикаторов коэффициент альфа Кронбаха составил 0,836.

Затем был проведен повторный факторный анализ, в результате чего 15 индикаторов шкалы были объединены в 4-факторную модель, которая объясняла 64,95% дисперсий данных (табл. 8).

Таблица 8. Результаты объясняющего факторного анализа

Компонент	Начальное собственное значение			Сумма квадратов нагрузок извлечения			Сумма квадратов загрузок вращения		
	Всего	Доля дисперсии, %	Суммарный %	Всего	Доля дисперсии, %	Суммарный %	Всего	Доля дисперсии, %	Суммарный %
1	3,400	32,914	32,914	3,400	32,914	32,914	2,124	23,273	23,273
2	1,444	17,024	49,938	1,444	17,024	49,938	1,814	21,340	44,613
3	1,308	8,176	58,114	1,308	8,176	58,114	1,635	10,219	54,831
4	1,094	6,837	64,951	1,094	6,837	64,951	1,219	10,120	64,951

Повернутая матрица компонентов*

Индикатор	Компонент			
	1	2	3	4
18. Мы считаем, что брендинг — это ответственность всей организации, а не только отдела маркетинга	0,818			
28. Для нашего бизнеса бренд является ценным активом	0,744			
1. В нашей компании решения, касающиеся бренда, обсуждаются и принимаются на уровне высшего руководства	0,702			
16. На сегодняшний день создание сильного бренда является главным направлением развития нашей организации	0,643			
4. Мы инвестируем в наш бренд даже в условиях ограниченных финансовых ресурсов	0,570			
6. Во всех бренд-коммуникациях мы уделяем особое внимание интеграции различных методов коммуникации		0,801		
23. Мы убеждены, что смысл нашего бренда передается через все внутренние и внешние маркетинговые коммуникации		0,670		
11. При контакте с партнерами сотрудники нашей организации используют визуальные элементы нашего бренда		0,574		
25. Рекламные кампании нашего бренда направлены на донесение ценностей бренда		0,565		
22. Коммуникации нашего бренда направлены на различных партнеров (не только на потребителей)		0,561		
12. Мы инвестируем в имиджевую рекламу			0,735	
14. Мы регулярно проводим исследования рынка, на котором функционирует наш бренд			0,691	
10. Мы регулярно проверяем, отличается ли наш бренд от конкурирующих брендов			0,518	
19. По вопросам, касающимся брендинга, в нашей организации налажена хорошая коммуникация между отделом маркетинга и другими отделами				0,755
26. Мы убеждены, что персонал нашей компании знает ценности нашего бренда и поддерживает их				0,610

Примечания: 1) метод выделения факторов — метод главных компонент; 2) метод вращения — варимакс с нормализацией Кайзера; 3) * — вращение сошлось за 13 итераций.

Каждый компонент (фактор) в модели обоснован и несет определенную смысловую нагрузку. *Первый фактор* — управление — предопределяет оценку стратегической значимости бренда в организации, отражая стратегический (философский) подход к ориентации компании на бренд. Он характеризует ту степень, с которой различные подразделения компании, включая высшее руководство, вовлечены в процесс принятия решений, связанных с развитием и поддержкой бренда, а также то, как каждый сотрудник идентифицирует положение бренда в компании.

Второй фактор — коммуникации — оценивает способность компании, используя каналы, методы и инструменты коммуникации, доносить до различных заинтересованных сторон смысл и ценности бренда.

Третий фактор — конкурентное поведение — отражает конкретные действия и активности компании, связанные с реализацией концепции ориентации на бренд в ее повседневной деятельности. Он оценивает те усилия, которые организация прикладывает для достижения имиджевой дифференциации, изучая возможности рынка, анализируя конкурентоспособность своего бренда и осуществляя коммуникации, транслирующие его отличительные особенности.

Четвертый фактор — внутренний брендинг — определяет действия компании, направленные на распространение смысла и ценностей бренда среди сотрудников компании. Эффективность внутреннего брендинга позволяет определить, в какой мере персонал организации владеет информацией о бренде, понимает смысл и разделяет ценности бренда.

Необходимо иметь в виду, что на практике внутренние установки сотрудников часто не соответствуют ценностям бренда, культивируемым компанией. Заслуживает внимания способ оценки степени этого соответствия, предложенный в [Thomson et al., 1999]. Этот подход является универсальным: его можно использовать в отношении не только товарного бренда, но и бренда работодателя. Оценка осуществляется по двум параметрам: интеллектуальной вовлеченности (помимо осведомленности и понимания ценностей бренда характеризует представление сотрудников о собственной роли в достижении целей компании) и эмоциональной вовлеченности (оценивает готовность сотрудников — их энтузиазм, воодушевление — к воплощению ценностей бренда на практике). В результате можно составить матрицу, показывающую, насколько каждый сотрудник компании интеллектуально и эмоционально связан с брендом (рис. 1).

В зависимости от степени вовлеченности сотрудников в процесс создания бренда в матрице выделяется четыре категории сотрудников [Thomson et al., 1999]:

- 1) «Сторонники» (champions): полностью разделяют ценности бренда, являются пропагандистами бренда, готовы рекомендовать бренд окружающим;
- 2) «Наблюдатели» (bystanders): осведомлены о ценностях бренда и имеют полное представление, как претворить их в жизнь, однако эмоционально

не вовлечены в процесс брендинга. Требуется выяснить причины низкой эмоциональной вовлеченности таких сотрудников и разработать комплекс мероприятий по ее усилению;

- 3) «Холостые пушки» (loose cannons): сотрудники эмоционально вовлечены в бренд-строительство, но не понимают целей бренда и не в полной мере разделяют его ценности. Для формирования и повышения их интеллектуальной вовлеченности в брендинг необходимы тренинги, объясняющие миссию и ценности бренда;
- 4) «Слабое звено» (Weak links): сотрудники эмоционально не вовлечены в бренд-строительство, не понимают целей бренда и своей роли в их достижении.

Интеллектуальная вовлеченность	Высокая	«Наблюдатели»	«Сторонники»
	Низкая	«Слабое звено»	«Холостые пушки»
		Низкая	Высокая
		Эмоциональная вовлеченность	

Рис. 1. Матрица оценки степени вовлеченности сотрудников в процесс создания бренда
С о с т а в л е н о п о: [Thomson et al., 1999].

Измерение степени вовлеченности сотрудников позволяет компании разрабатывать программы по их более эффективному участию в строительстве бренда. Целенаправленные мероприятия внутреннего брендинга способствуют созданию у сотрудников четких представлений о бренде компании, усиливают веру в их ценность и формируют соответствующее поведение, направленное на укрепление бренда компании.

Подтверждающий факторный анализ. На следующем этапе для подтверждения структуры факторов с использованием программы IBM SPSS Amos был проведен подтверждающий факторный анализ шкалы, сформированной в результате объясняющего факторного анализа. В качестве показателя качества соответствия использовался χ^2 . Результатом подтверждающего факторного анализа стала 4-факторная модель, у которой при p -value £ 0,05 значение χ^2 равно 0,634, что больше 0,05, следовательно, модель может быть принята (рис. 2).

С целью проверки соответствия модели, полученной в результате подтверждающего факторного анализа данным исследования, были проведены тесты CFI, RMR, AGFI и RMSE.

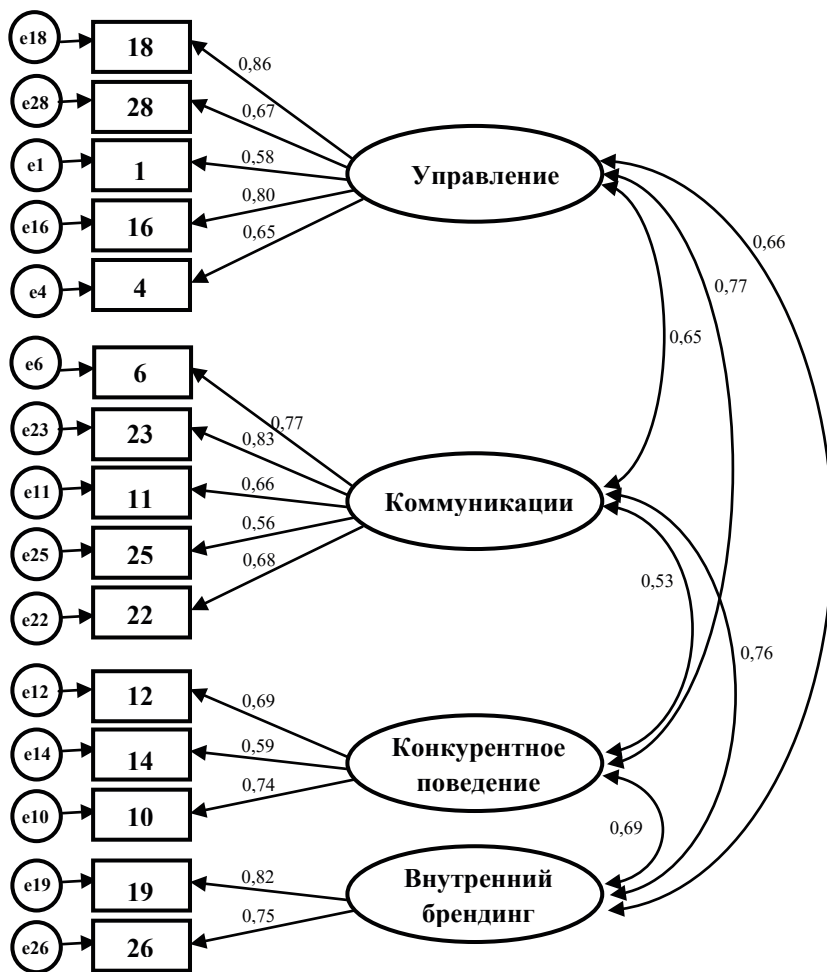


Рис. 2. Результаты подтверждающего факторного анализа

Примечание: e_1, \dots, e_{26} — индикаторы, включенные в подтверждающий факторный анализ.

Согласно утверждениям Бентлера, качество соответствия модели (goodness of fit) можно определить на основе трех показателей: RMR, AGFI и CFI.

Если среднеквадратические остатки $RMR < 0,1$, скорректированный показатель качества соответствия $AGFI > 0,8$, а сравнительный показатель соответствия $CFI > 0,9$, то модель обладает приемлемым качеством соответствия [Bentler, 1990]. В нашем случае $RMR = 0,093$, т. е. меньше 0,1, $AGFI = 0,884$, а $CFI = 0,919$, следовательно, 4-факторная модель обладает приемлемым качеством соответствия и может быть принята. Кроме того, был рассчитан показатель среднеквадратической

ошибки аппроксимации RMSE, на точность которого так же, как и на CFI, в меньшей степени влияет размер выборки. Модель обладает высоким уровнем соответствия, если RMSE превышает 0,08 [Schumacker, Lomax, 2004]. В нашем случае $RMSE = 0,106$, что удовлетворяет условию, и поэтому разработанная 4-факторная модель может быть принята.

После определения качества соответствия модели оценивались надежность и валидность разработанной шкалы. Согласно [Raykov, 1998], значения альфа Кронбаха недостаточно для оценки надежности внутренней согласованности шкалы, поскольку, ориентируясь на данный показатель, надежность можно как недооценить, так и переоценить. Поэтому для определения надежности был использован показатель составной надежности CR. Приемлемым значением CR в нашем случае является превышение 0,7, поскольку такое же значение установлено для альфа Кронбаха [Fornell, Larcker, 1981]. CR был рассчитан для каждого фактора, результаты по каждому из них превысили 0,8, следовательно, можно сделать вывод о приемлемой надежности модели. Чтобы определить валидность модели, для каждого фактора была рассчитана усредненная извлеченная дисперсия AVE. Ее значения для всех четырех факторов превышали пороговый уровень 0,5 [Fornell, Larcker, 1981], что подтверждает валидность разработанной модели.

Таким образом, разработанная 4-факторная шкала является надежной и валидной, т. е. полученные с использованием данной модели результаты отражают сущность изучаемых феноменов и могут быть интерпретированы. При этом шкала измеряет именно то, для чего она разработана, — степень ориентации на бренд применительно к российским компаниям. Полученная шкала бренд-ориентированности соотносится с теоретическими основами концепции ориентации компании на бренд. Ее сопоставление с определением ориентации на бренд показывает, что она транслирует и измеряет обе составляющие ориентации на бренд — и стратегию, и тактику.

Первый фактор — управление — доносит стратегический смысл ориентации на бренд, поскольку обращается к доминирующей роли бренда для организации и передает его значимость для создания конкурентного преимущества.

Второй фактор — коммуникации — в рамках тактической направленности бренд-менеджмента иллюстрирует ориентацию на бренд как перечень определенных действий, которые должны выполнять сотрудники в условиях реализации концепции ориентации на бренд. Название фактора свидетельствует о значимой роли коммуникаций, что является одним из характерных признаков ориентации на бренд как для потребительских, так и для промышленных рынков. При этом важно отметить, что в рамках данной шкалы нет смещения в сторону B2C рынков, поэтому она позволяет оценить как внешние, так и внутренние коммуникации, а также охватывает коммуникации с точки зрения целевых аудиторий.

Третий фактор — конкурентное поведение — иллюстрирует ориентацию на бренд не только как тактические действия (исследования рынка и конкурентный

анализ), но и как философию организации (через имиджевую рекламу), когда бренд является основой ее деятельности.

И, наконец, четвертый фактор — внутренний брендинг, включающий два индикатора, демонстрирует разные стороны ориентации на бренд. Первый индикатор обращается к тактической, а второй — к стратегической составляющей ориентации на бренд. Соответственно, первый передает действия по реализации ориентации на бренд внутри компании (коммуникации между отделами), а второй, транслируя значимость бренда для компании, отражает стратегию компании.

Важно отметить, что четвертый фактор, включающий в себя индикаторы, транслирующие обе составляющие, объединяет характеристики как поведенческого, так и философского подходов к ориентации на бренд. Указанные теоретические основы и сопоставление с индикаторами шкалы представлено в табл. 9.

Таблица 9. Соотношение разработанной шкалы с теоретическими основами ориентации на бренд

Название фактора	Индикатор	Составляющая ориентации на бренд	Подход к ориентации на бренд
1	2	3	4
Управление	Мы считаем, что брендинг — это ответственность всей организации, а не только отдела маркетинга	Стратегия	Философский
	Для нашего бизнеса бренд является ценным активом		
	В нашей компании решения, касающиеся бренда, обсуждаются и принимаются на уровне высшего руководства		
	На сегодняшний день создание сильного бренда является главным направлением развития нашей организации		
	Мы инвестируем в наш бренд даже в условиях ограниченных финансовых ресурсов		

1	2	3	4
Коммуникации	Во всех бренд-коммуникациях мы уделяем особое внимание интеграции различных методов коммуникации	Тактика	Поведенческий
	Мы убеждены, что смысл нашего бренда передается через все внутренние и внешние маркетинговые коммуникации		
	При контакте с партнерами сотрудники нашей организации используют визуальные элементы нашего бренда		
	Рекламные кампании нашего бренда направлены на донесение ценностей бренда		
	Коммуникации нашего бренда направлены на различных партнеров (не только на потребителей)		
Конкурентное поведение	Мы инвестируем в имиджевую рекламу	Тактика	Философский
	Мы регулярно проводим исследования рынка, на котором функционирует наш бренд		
	Мы регулярно проверяем, отличается ли наш бренд от конкурирующих брендов		
Внутренний брендинг	По вопросам, касающимся брендинга, в нашей организации налажена хорошая коммуникация между отделом маркетинга и другими отделами	Стратегия и тактика	Философский и поведенческий
	Мы убеждены, что персонал нашей компании знает ценности нашего бренда и поддерживает их		

Таким образом, четыре фактора представленной шкалы отражают значимые направления деятельности компании, характеризующие ориентацию на бренд, и являются основой идентификации и анализа сильных и слабых сторон как стратегии, так и тактики управления брендом. Кроме того, характеристики, заложенные в индикаторы шкалы, могут служить базой сравнения компании с конкурентами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования разработана шкала измерения бренд-ориентированности компаний с учетом особенностей российского рынка. В процессе объясняющего и подтверждающего факторного анализа предложена измерительная шкала ориентации на бренд, состоящая из 15 индикаторов, характеризующих четыре фактора: управление, коммуникации, конкурентное поведение, внутренний брендинг компании. Важно отметить, что разработанный подход позволяет комплексно оценить развитие ориентации на бренд в российских компаниях на стратегическом и тактическом уровнях. Число и композиция факторов шкалы измерений сформированы на основе данных о компаниях, оперирующих на российском рынке, и поэтому образуют специфическую, а не универсальную комбинацию индикаторов. Сочетание различных показателей определения валидности, надежности и согласованности разработанной шкалы (RMR, AGFI, CFI) и их комбинаций (по методикам Бентлера и Рейкова) позволили подтвердить надежность предлагаемой измерительной шкалы, а также тот факт, что она может быть использована российскими компаниями для контроля над процессами создания и управления брендами.

К числу направлений дальнейших исследований можно отнести разработку конкретных маркетинговых инструментов внедрения концепции ориентации на бренд в реальную бизнес-деятельность российских компаний. Также целесообразно адаптировать разработанную шкалу для компаний, обладающих широким портфелем брендов, для которых исключительно важно адекватно согласовать ценности корпоративного бренда с ценностями формирующих ассортиментный портфель товарных брендов.

Литература на русском языке

Кусраева О. А. 2018. Ориентация на бренд: сущность и положение в теории маркетинга. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 17 (4): 611–638.

References in Latin Alphabet

Ailawadi K., Keller K. 2004. Understanding retail branding: Conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing* 80 (4): 331–342.

Baumgarth C. 2010. Living the brand: Brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing* 44 (5): 653–671.

Bentler P. 1990. Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin* 107 (2): 238–246.

- 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.
- Bridson K., Evans J., Mavondo F., Minkiewicz J. 2013. Retail brand orientation, positional advantage and organisational performance. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* **23** (3): 245–264.
- Burmam C., Zeplin S., Riley N. 2009. Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management* **16** (4): 264–284.
- Cronbach L. 1971. *Test Validation. Educational Measurement*. Washington, DC: American Council on Education.
- Ewing M., Napoli J. 2005. Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale. *Journal of Business Research* **58** (6): 841–853.
- Fornell C., Larcker F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* **18** (1): 39–50.
- 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.
- Hankinson P. 2002. The impact of brand orientation on managerial practice: A quantitative study of the UK's top 500 fundraising managers. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* **7** (1): 30–44.
- Hankinson G. 2012. The measurement of brand orientation, its performance impact, and the role of leadership in the context of destination branding: An exploratory study. *Journal of Marketing Management* **28** (7–8): 974–999.
- 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.
- King C., So K., Grace D. 2013. The influence of service brand orientation on hotel employees' attitude and behaviors in China. *International Journal of Hospitality Management* (34): 172–180.
- Laukkanen T., Nagy G., Hirvonen S., Reijonen H., Pasanen M. 2013. The effect of strategic orientations on business performance in SMEs: A multigroup analysis comparing Hungary and Finland. *International Marketing Review* **30** (6): 510–535.
- Lindsay G., Murphy A. 1996. NSPCC: Marketing the “solution” not the “problem”. *Journal of Marketing Management* **12** (8): 707–718.
- Lytle R., Hom P., Mokwa M. 1998. SERV*OR: A managerial measure of organizational service orientation. *Journal of Retailing* **74** (4): 455–489.
- Morgan D. 2007. Paradigms lost and pragmatism regained: Methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. *Journal of Mixed Methods Research* (1): 48–76.
- 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.
- 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.
- Raykov T. 1998. Coefficient alpha and composite reliability with interrelated nonhomogeneous items. *Applied Psychological Measurement* **22** (4): 375–385.
- Ritchie R., Swami S., Weinberg C. 1999. A brand-new world for nonprofits. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* **4** (1): 26–42.
- Schmidt H., Baumgarth C. 2014. Introducing a conceptual model of brand orientation within the context of social entrepreneurial businesses. *International Journal of Strategic Innovative Marketing* **1** (1): 37–50.
- Schumacker R., Lomax P. 2004. *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Simoes C., Dibb S. 2001. Rethinking the brand concept: New brand orientation. *Corporate Communications: An International Journal* **6** (4): 217–224.

- Tapp A. 1996. Charity brands: A qualitative study of current practice. *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing* **1** (4): 327–336.
- Thomson K., Chernatony L., Arganbright L., Khan S. 1999. The buy-in benchmark: How staff understanding and commitment impact brand and business performance. *Journal of Marketing Management* **15** (8): 819–835.
- Urde M. 1994. Brand orientation — A strategy for survival. *Journal of Consumer Marketing* **11** (3): 18–32.
- 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 and Brand Management* **17** (6): 372–383.

Russian Language References Translated into English

- Kusraeva O. A. 2018. Brand orientation: The construct and position in marketing theory. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment* **17** (4): 611–638. (In Russian)

Статья поступила в редакцию 14 января 2020 г.

Статья рекомендована в печать 6 марта 2020 г.

Контактная информация

Кусраева Ольга Анатольевна — канд. экон наук; okusraeva@hse.ru

Ребязина Вера Александровна — канд. экон наук; rebiyazina@hse.ru

Старов Сергей Александрович — д-р экон. наук, доц.; starov@gsom.spbu.ru

COMPANY'S BRAND ORIENTATION: DEVELOPING AND TESTING THE MEASURING SCALE ON THE EXAMPLE OF RUSSIAN CUSTOMER MARKET

O. A. Kusraeva¹, V. A. Rebiyazina¹, S. A. Starov²

¹ National Research University Higher School of Economics, 20, ul. Myasnitskaya, Moscow, 101000, Russian Federation

² St. Petersburg State University, 7–9, Universitetskaya nab., St. Petersburg, 199034, Russian Federation

For citation: Kusraeva O. A., Rebiyazina V. A., Starov S. A. 2020. Company's brand orientation: Developing and testing the measuring scale on the example of Russian customer market. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* **19** (1): 3–33. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2020.101>

The paper deals with the analysis of the existing approaches to brand orientation operationalization. This research aims to develop and test on empirical data the scale for reflecting the level of

The publication was prepared within the framework of the Academic Fund Program at the National Research University Higher School of Economics (HSE) in 2019–2020 grant № 19-01-025 and by the Russian Academic Excellence Project “5-100”.

brand orientation development in Russian companies. For this purpose, a mixed empirical study was conducted, consisting of the sequential use of qualitative and quantitative methods. The qualitative research was conducted on the basis of in-depth interviews with fifteen representatives of Russian companies, and the quantitative research as an online survey – on the sample of 213 Russian companies. As a result, the scale of four groups of indicators measuring brand orientation in four directions was formed: the strategic importance of the brand for a company, the communication activity of a company, the analysis of the behavior of a company's competitors and the use of internal branding in a company. A distinguishing feature of the resulting brand orientation scale lies in reflecting and measuring both components of brand orientation, specifically, strategy and tactics. The proposed approach makes it possible to assess the level of the company's processes development aimed at the formation of brand orientation, both from the point of view of building activities around the brand values and using the brand as a strategic asset, and the specific methods, tools and implementation methods. The obtained findings can be used by Russian companies in the development of a business strategy and in studies on measuring the level of brand orientation, identifying the brand management features in terms of philosophical and behavioral approaches to brand orientation and their harmonious integration within an organization.

Keywords: scales of measuring company's brand orientation, brand, branding, brand identity, company's brand orientation, company's brand orientation operationalization.

Received: January 14, 2020

Accepted: March 6, 2020

Contact information

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

Vera A. Rebiazina — PhD; rebiazina@hse.ru

Sergei A. Starov — Dr. Sci. in Economics, Associate Professor; starov@gsom.spbu.ru