

Особенности восприятия потребителями FMCG-брендов после вынужденного ребрендинга на российском рынке

Кирилл А. Шлычков

Общество с ограниченной ответственностью «Боржоми»

Москва, Россия, kirillshlychkov@yandex.ru

Татьяна Д. Соколова

Национальный исследовательский университет

«Высшая школа экономики» Москва, Россия, tdsokolova@hse.ru

Аннотация. Целью настоящего исследования является изучение особенностей восприятия потребителями брендов FMCG после вынужденного ребрендинга на российском рынке. Поскольку элементы визуальной айдентики и позиционирования существенно влияют на выбор потребителей, особенно на рынке FMCG, ребрендинг является радикальным методом улучшения восприятия бренда. Однако, начиная с 2022 г., многие организации, работающие на рынке FMCG в России, были вынуждены прибегнуть к этому процессу вопреки маркетинговым стратегиям, что могло повлечь за собой снижение потребительской ценности брендов. Для проведения исследования была выбрана смешанная методология эксплораторного типа, включающая серию экспертных интервью с представителями руководящих должностей в отделах маркетинга компаний, которые провели ребрендинг; серию полуструктурированных интервью с потребителями и опрос. С помощью этих методов был проанализирован выбор компаниями стратегий вынужденного ребрендинга, выявлены общие закономерности восприятия бренда и различия в зависимости от выбранной стратегии. В результате исследования разработана модель эффективного вынужденного ребрендинга на рынке товаров повседневного спроса. Она интегрирует выводы всех этапов исследования и содержит рекомендации, сформулированные на основе экспертной оценки опыта ребрендинга, а также качественного и количественного анализа восприятия брендов потребителями.

Ключевые слова: FMCG, вынужденный ребрендинг, ренейминг, управление брендом, маркетинг, восприятие бренда

Для цитирования: Соколова Т.Д., Шлычков К.А. Особенности восприятия потребителями FMCG-брендов после вынужденного ребрендинга на российском рынке // Наука и искусство управления. 2026. № 2. С. 8–30. DOI: 10.28995/3033-7232-2026-2-8-30

Features of consumers' perception of FMCG brands after forced rebranding in the Russian market

Kirill A. Shlychikov

IDS Borjomi, Moscow, Russia, kirillshlychikov@yandex.ru

Tatiana D. Sokolova

*National Research University Higher School of Economics
Moscow, Russia, tdsokolova@hse.ru*

Abstract. The purpose of this study is to examine the features of consumers' perception of FMCG brands following forced rebranding in the Russian market. Since elements of visual identity and positioning significantly influence consumer choice, especially in the FMCG market, rebranding is a radical method of improving brand perception. However, starting in 2022, many organizations operating in the FMCG market in Russia were forced to resort to this process contrary to marketing strategies, which may lead to a decrease in the consumer value of brands. To conduct the research, a mixed exploratory type methodology was chosen, including a series of expert interviews with representatives of senior positions in the marketing departments of companies that conducted the rebranding; a series of semi-structured interviews with consumers and a survey. Using these methods, companies' choice of forced rebranding strategies, general patterns of brand perception, and differences depending on the strategy were analyzed. The result of the study is a model of effective forced rebranding in the consumer goods market, which includes a synthesis of the conclusions of all stages of the study: recommendations were derived based on experts' assessment of the experience of rebranding, qualitative and quantitative analysis of consumer perception of these brands.

Keywords: FMCG, forced rebranding, renaming, brand management, marketing, brand perception

For citation: Sokolova, T.D. and Shlychikov, K.A. (2026), "Features of consumers' perception of FMCG brands after forced rebranding in the Russian market", *Science and Art of Management*, no. 2, pp. 8–30, DOI: 10.28995/3033-7232-2026-2-8-30

1. Теоретическая рамка

Брендинг как элемент маркетинговой стратегии. С тех пор как маркетинг был сформулирован как отдельная область экономической дисциплины и популяризирован такими исследователями, как Филипп Котлер и Дэвид Аакер, одной из ключевых концепций бизнеса признана маркетинговая стратегия, которую Г.С. Карпентер и В. Шанкар определяют как широкий план управленческих инициатив и действий, связывающих организацию с ее клиентами и рынками. При этом они выделяют три характеристики, которые позволяют отличить ее от тактических приемов: фокусируется на стратегических решениях, необходимых для распределения ресурсов; касается управленческих действий, которые имеют долгосрочный эффект; решения принимаются руководителями отдела маркетинга и реализуются многими другими в рамках организации и за ее пределами [Handbook 2012, p. 2]. Стратегия бренд-маркетинга включает в себя процесс создания идентичности бренда, то есть репрезентации бренда, и управление позиционированием [Keller 2012, p. 291]. Рассмотрим определение бренда и затем последовательно эти процессы.

В научном сообществе существует множество определений бренда. При этом можно выделить два подхода к пониманию этого феномена. С одной стороны, бренд является результатом деятельности компании, которая создает для него объективные характеристики, в том числе формирует идентичность и продуктовые качества. Целью же этих действий является стимуляция способности распознавать тот или иной товар или услугу¹ [Alves et al. 2023, p. 142]. С другой стороны, бренды создаются для потребителей, поэтому объектом изучения также становится влияние брендинга на их восприятие товаров и услуг, процесс создания “brand equity” (капитал бренда), т. е. добавочной ценности бренда. Ученые рассматривают бренд как медиум, транслирующий информацию о результате деятельности организации и придающих ценность, благодаря набору возникающих ассоциаций², восприятий, при этом зачастую создавая более глубокую связь

¹ Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент: Экспресс-курс. 3-е изд. СПб.: Питер, 2017. 480 с.; Branding // American Marketing Association. URL: <https://www.ama.org/topics/branding/> (дата обращения 17 декабря 2023); Шевченко Д.А. Реклама. Маркетинг. PR: Учеб.-справ. пособие. М.: РГГУ, 2014. 591 с.

² Келлер К.Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. М.: Вильямс, 2016. 704 с.

с потребителем³. Таким образом, бренд можно рассматривать как совокупность двух компонентов: идентичности (*identity*), представляющей собой набор элементов, определяющих его восприятие, и образа (*image*), формирующего комплекс ассоциаций у потребителей. Бренд формируется для дифференциации товаров и услуг и создания положительного капитала. Рассмотрим подробнее, какими особенностями обладают элементы визуальной айдентики бренда, как одного из факторов, влияющих на восприятие аудиторией.

После того, как учеными и практиками была определена область научных знаний в области маркетинга, появилась необходимость обосновывать эмпирически закономерности и взаимосвязи в выборе потребителями продуктов того или иного бренда. Рассмотрим ключевые выводы по элементам айдентики бренда.

Название. Фирменное наименование является важным элементом бренда и основой для маркетинговых коммуникаций [Aaker 1992]. Названия брендов не только способствуют узнаваемости продукта [Friedman 1985], но и приобретают символы и значения, которые отражаются в их продуктах [Levy 1978].

Логотип. Это форма графического дизайна с названием компании или без него, которая используется для обозначения себя или своей продукции⁴. С точки зрения семиотики, логотип – важный элемент знаковой системы, которую применяет организация для коммуникации с внутренней и внешней аудиторией [Zakia, Mihai 1987]. Логотипы также играют ключевую роль в формировании образа бренда, привлечении внимания, а также способствуют быстрому узнаванию продукта или компании [Peter 1989].

Цвет. Применение корпоративных цветов выходит за рамки логотипа: они могут использоваться для оформления упаковки, окружающего пространства и в рекламной коммуникации, при этом, как иницируя в сознании потребителя соответствие с брендом, так и передавая внутреннее значение без предварительной подготовки. Цвет как маркетинговый инструмент способен привлечь внимание потребителей и влиять на их восприятие. С использованием цвета бренд может создать сильную визуальную идентичность, установить крепкие связи с целевой аудиторией и выделиться среди конкурентов [Labrecque, Milne 2012, p. 711–712].

Типографический стиль. Как и другие элементы визуальной айдентики, шрифт может усилить индивидуальность бренда и по-

³ Keller K.L. Building customer-based brand equity: a blueprint for creating strong brands. Marketing Science Institute, 2001. 31 p.

⁴ Bennett P.D. Dictionary of Marketing Terms. NTC Business Books, 1995. 316 p.

высвить вероятность его выбора. Также известно, что характеристики шрифтов несут информацию о продукции. Например, простые и легко читаемые шрифты сообщают о дешевизне, экономичности или прочности продукта, в то время как «орнаментальные» и курсивные ассоциируются с роскошью. При этом у потребителей сложилось мнение о взаимосвязи определенных качеств типографического стиля и категорий, к которым относится деятельность бренда [Doyle, Bottomley 2004].

Дизайн упаковки. Помимо вышеперечисленных элементов айдентики, которые, как правило, отображены на упаковке, важным атрибутом трансляции информации о бренде и способом узнать товар, являются и другие ее составляющие, такие как форма и элементы дизайна [Underwood 2003].

Обобщая, можно сказать, что необходимо учитывать особенности тех или иных характеристик, соответствие категории и согласованность элементов друг с другом для достижения желаемого образа бренда, а также ментальной и физической доступности. Однако несмотря на внимание исследователей к сенсорной системе человека и эмпирически доказанной взаимосвязи ее особенностей с элементами брендинга, эта тема не является единственной в изучении эффективности этапов маркетинговой стратегии в области товаров или услуг. Важной концепцией в бренд-маркетинге остается позиционирование.

Считается, что концепция позиционирования была разработана и популяризирована американским маркетинговым специалистом Джеком Траутом. В своей статье, ссылаясь на психическое свойство человека не запоминать лишнюю информацию и на перегруженность рекламного рынка, он определяет суть позиционирования как «интеллектуального устройства, используемого потребителями для упрощения ввода информации и хранения новой информации в логическом месте» [Trout 1969, p. 52]. Роль позиционирования в стратегии бренд-маркетинга не менее важна, чем визуальная айдентика, так как оно формирует комплекс маркетинга, управление которым приводит к физической и ментальной доступности продуктов и услуг и, как следствие, увеличению продаж или других целевых действий организации. Однако стратегии транснациональных компаний по развитию бренда могут отличаться.

В условиях глобализации многие крупные компании видят путь своего развития через выход на новые рынки в условиях усиливающейся конкуренции в своей стране, однако принятие решения о расширении на международный рынок является одним из самых рискованных стратегических шагов компании из-за необходимости вложения значительных финансовых и управленческих ресурсов [Mittra, Golder 2002]. Стандартизация предполагает значительную

экономии ресурсов (отсутствие разработки и производства новых элементов комплекса маркетинга, таких как состав продукта, упаковка, коммуникация), в то время как локализация позволяет создать наибольшую ценность для целевой аудитории, учитывая ее особенности. Однако исследователи считают, что при выходе на иностранные рынки путем поглощений или созданий партнерств необходимо особенно учитывать сложившиеся локальные практики [Gielens, Dekimpe 2001]. Таким образом, при осуществлении деятельности на территории иностранного государства компании сталкиваются с необходимостью комплексной оценки рисков и возможностей трансформации бренда в контексте его адаптации. Это критически важно для сохранения и повышения операционной эффективности. Дополнительную сложность создает неоднородность рыночных сегментов. В частности, рынок товаров повседневного спроса (FMCG) характеризуется высокой динамичностью и значительной эмоциональной вовлеченностью потребителей.

FMCG (Fast Moving Consumer Goods – товары повседневного спроса) – это продукты, которые быстро потребляются и продаются в больших количествах по относительно низкой цене [Leahy 2011]. Исследования показывают, что в рассматриваемой сфере торговли существенная доля покупок осуществляется под влиянием неосознанных мотивов [Ariely 2008]. Все больше отраслей перестраивают свои стратегии, чтобы лучше понимать, что происходит в момент принятия решения, так как больше половины из них принимаются непосредственно в магазине [Inman et al. 2009]. Также было выявлено, что, в отличие от товаров длительного пользования (где риск покупки выше – например, из-за высокой цены или осознанного подхода к потреблению), на узнаваемость бренда сильнее влияют осведомленность о нем и его заметность, нежели опыт использования. Данные факты подтверждают возрастающую роль рекламы в сегменте товаров повседневного спроса (FMCG) [Baumann et al., 2015]. Отмечается существенное усиление влияния ключевых атрибутов бренда (в том числе визуальной айдентики и позиционирования) на рынке FMCG. Эти атрибуты играют важную роль в упрощении процесса потребительского выбора. В то же время их значимость создает потенциальные сложности для бренда в случае необходимости внесения изменений в данные элементы.

Ребрендинг: определение, виды и особенности

В научной и бизнес литературе на сегодняшний день нет соглашения о том, какие процессы можно назвать ребрендингом, а какие нет. К тому же существуют концептуальные различия

в терминологии: термин «ребрендинг», применяемый для описания изменения различных элементов бренда (визуальная айдентика и позиционирование), распространяется как на совокупное изменение этих атрибутов, так и на описание каждого из них в отдельности, при этом вступая в конфликт со специальными терминами. В настоящий момент для обозначения изменения только визуальной айдентики бренда обычно применяется понятие рестайлинг, а для изменения позиционирования – ре- или перепозиционирование. Л. Музеллек и М. Ламбкин в своих работах, опираясь на представленную американской ассоциацией маркетинга концепцию бренда, которая затрагивает только визуальную айдентику, описывают революционный ребрендинг как внедрение существенных изменений в «эстетику», то есть создание нового названия, логотипа, слогана, дизайнера или их сочетания для поддержания существующего бренда с целью занять выдающееся место в сознании заинтересованных сторон и конкурентов. В случае, когда изменения практически незаметны потребителями, ребрендинг считается эволюционным [Muzellec, Lambkin 2006]. Учитывая, что элементы визуальной айдентики способны самостоятельно влиять на восприятие образа бренда, как было описано ранее, в дальнейшей работе под *ребрендингом* будет пониматься полное (изменение визуальной айдентики и позиционирования) или частичное (только одного) революционное изменение бренда. Из обзора литературы следует глобальный вывод о необходимости изменения атрибутов бренда в трех случаях: во-первых, при недостаточном ценностном предложении в реализации текущей маркетинговой стратегии; во-вторых, для облегчения бизнес-процессов; в-третьих, в качестве вынужденной меры [Udonde et al. 2022]. Среди причин выбора репозиционирования можно выделить следующие: неработающее, по мнению организации, текущее позиционирование, т. е. несоответствие предложения целевой аудитории, ситуация, в которой конкуренты обладают схожим позиционированием. Также перепозиционирование может сопровождать смену или расширение целевой аудитории, решение о чем принимается исходя из бизнес-показателей [Вечканов 2010]. Ответом на эти вызовы может служить частичное или полное изменение образа бренда, его продуктов или услуг. Обобщая, можно сказать, что перепозиционирование – это изменение смыслового наполнения бренда для лучшего восприятия потребителями путем доработки дифференцирующей идеи и адаптации под современные тенденции аудитории. Как и другие виды или этапы ребрендинга, перепозиционирование сопровождается трудностями, вызванными возможной реакцией аудитории и требует подготовки. Стоит отметить, что в литературе внимание влиянию смены визуальной айдентики уделяется меньше, чем позициони-

рованию, однако, как упоминалось ранее, каждый из элементов визуальной айдентики бренда может оказать существенное влияние на восприятие его потребителями, поэтому принимая решение о рестайлинге, то есть процессе, включающем комплексное или точечное их изменение, необходимо учитывать сложившееся отношение целевой аудитории и оценить последующий от реформ эффект, который может быть как положительным, так и отрицательным. Например, было обнаружено, что чем сильнее изменение логотипа, тем больше негативных откликов оно вызывает среди лояльной аудитории, особенно это характерно для брендов с высокой степенью узнаваемости. Однако в другом исследовании были приведены результаты, в которых более высокая степень изменения, напротив, с большей вероятностью улучшит отношение к бренду, чем незначительное, несмотря на потерю узнаваемости и идентификации транслируемых ценностей [Williams et al. 2021, p. 71].

В работе по описанию механизмов ребрендинга авторы делают следующий вывод: для успешного проведения ребрендинга и получения признания со стороны клиентов необходимо обеспечить быстрое распространение информации об изменениях в работе организации, чтобы привлечь внимание потребителей. В связи с этим было предложено учитывать активное участие клиентов в жизни компании при проведении процесса ребрендинга, что поможет достичь широкого признания и принятия нового продукта. Для того, чтобы сохранить знание и лояльность целевой аудитории и облегчить этот процесс, можно оставить узнаваемые элементы идентичности бренда, однако необходимость в этом зависит от цели ребрендинга. Также для успешного внедрения нового бренда в компании необходимо создать коммуникационные и образовательные программы, которые помогут распространить концепцию ребрендинга на всех уровнях организации, а также объяснить цели и задачи всем заинтересованным сторонам. Процесс ребрендинга требует согласованность управления человеческими ресурсами, маркетинга и стратегии [Udonde et al. 2022]. По мнению исследователей, процесс ребрендинга должен включать в себя следующие стадии: анализ, планирование, оценка и внедрение.

Д. Миллер, Б. Меррилис, Р. Якимова на основе обзора литературы выделяют шесть факторов ребрендинга: сильное руководство, развитие понимания брендинга, преемственность атрибутов, координация действий заинтересованных сторон и комплексная маркетинговая программа [Miller et al. 2014]. Говоря об антикризисном ребрендинге, авторы считают, что успешный процесс должен заключаться в выявлении и решении проблем, приведших к кризису, и в представлении нового видения и послания компании. В этом случае ребрендинг

должен отражать фундаментальные изменения в компании и ее деятельности, а не быть движущей силой этого изменившегося ожидания клиентов. В этих условиях маркетинговые стратегии должны не просто реагировать на кризисные ситуации, а соответствовать меняющимся ожиданиям и моделям взаимодействия с клиентами. Среди причин ребрендинга выделяют вынужденную меру, включающую антикризисную коммуникацию и локализацию. При возникновении кризисных ситуаций ребрендинг нередко становится логичным шагом для восстановления позиций компании. С одной стороны, смена названия может повлечь пересмотр публичного образа организации, что в свою очередь способно повлиять на общественное восприятие. Однако, с другой стороны, это изменение может быть воспринято общественностью как попытка перекрыть прошлое⁵.

Невозможность выполнения рекомендаций в результате ограниченности во времени и ресурсах и резкого внесения изменений в маркетинговую стратегию предполагает снижение ее эффективности и падения потребительской ценности брендов, что позволяет сформулировать следующие исследовательские вопросы:

1. Как принималось решение об использовании той или иной стратегии вынужденного ребрендинга на российском рынке FMCG?
2. Какие существуют особенности восприятия брендов после вынужденного ребрендинга?
3. Как наиболее эффективно провести вынужденный ребрендинг?

Проблема исследования заключается в том, что ребрендинг является радикальным методом улучшения восприятия бренда, так как визуальная айдентика и позиционирование существенно влияют на выбор потребителей, особенно на рынке FMCG, однако начиная с 2022 г. многие иностранные компании были вынуждены по тем или иным причинам прибегнуть к этому процессу вопреки своим маркетинговым стратегиям, что предполагает снижение потребительской ценности брендов. При этом выбор стратегии изменений индивидуален, и остаются неизученными особенности восприятия FMCG брендов потребителями в условиях резкого изменения ситуации на рынке.

Методология

Дизайн исследования предполагает смешанную методологию эксплораторного типа, состоящую из трех последовательно про-

⁵ Hazlett K., Johnson D., McDonald J. When does rebranding work as an effective response to a crisis situation? (Master Class) // PR Week (US). 2014. Vol. 17. № 10.

веденных этапов: экспертное интервью с представителями компаний, совершивших вынужденный ребрендинг на рынке FMCG в России, полуструктурированное интервью с потребителями этих брендов и онлайн-опрос. На первом этапе была проведена серия экспертных интервью с шестью людьми, занимающими должности бренд-менеджеров, директоров по маркетингу и стратегическому развитию в четырех крупных FMCG-компаниях, бренды которых совершили вынужденные изменения, и рекламном агентстве, работавшим с двумя разными подобными компаниями.

В свою очередь, следующая часть исследования рассматривает сторону потребительского восприятия изменений и включает процесс выявления особенностей восприятия, ключевых аспектов и их проверку. Для получения качественной информации по этой теме была проведена серия из 8-ми полуструктурированных интервью с потребителями FMCG-брендов. Для возможности экстраполяции данных и проверки количественных гипотез, полученных на предыдущих двух этапах, был запущен онлайн-опрос с типом выборки «снежный ком», который прошли 285 человек.

2. Кабинетный этап

Ключевым фактором понимания действий организаций является факт контроля российских активов или их продажи. Рассмотрим последовательно главные кейсы транснациональных компаний, объединяя их в зависимости от формата деятельности.

А. Продажа бизнеса

A1. Компания “Danone”, производящая в России продукцию как под международными, так и под российскими брендами в июле 2022 г. объявила о своей деконсолидации, т. е. о передаче контроля российского отделения. Таким образом, “Danone Россия” преобразовалась в “Health & Nutrition”, находясь во временном управлении Росимущества, а поставки иностранных ингредиентов прекратились. Глобальные бренды сменили свое название: «Активия» – «АктиБио» (сохранение части названия и элементов упаковки), “Actimel” – “Actimuno” (сохранение части названия и элементов упаковки), “Alpro” – “Planto” (сохранение элементов упаковки).

A2. “Baskin-Robbins” также продал местный бизнес компании “БРПИ”, которая занималась производством на российском рынке. Новое название одноименного бренда мороженого звучит как “BRandICE”, сохранив фирменный розовый цвет и буквосочетание “BR”, отраженное ранее в логотипе.

А3. Такое же решение приняла немецкая химико-промышленная компания “Henkel”, продав российский бизнес концерну инвесторов с возможностью обратного выкупа через 10 лет. Новая компания называется “LAB Industries” и получила возможность сохранения таких международных брендов, как “Schauma”, “Syoss”, “Gliss Kur”, “Fa”, “Palette”, “Taft”, “Somat”, “Bref”, “Vernel”, “Shamtu”. При этом все, кроме последнего сумели оставить ключевые элементы визуальной айдентики, за исключением названия на латинице. В рамках юридических ограничений компания использовала транслитерацию всех торговых марок на кириллическое написание.

А4. Еще одна продажа состоялась в апреле 2022 г.: финская компания “Valio” продала свой бизнес российской компании вместе с правами на бренд “Viola”, который заменил материнский в качестве поддерживающего на локальном ассортименте.

А5. “Paulig Group” – еще одна финская FMCG-компания, решившаяся на этот шаг. Продажа российскому частному инвестору повела за собой изменение названия одноименного бренда без сохранения рецептов производства. Новому бренду “Poetti” удалось также сохранить элементы упаковки.

Б. Сохранение деятельности дочерних предприятий при остановке производства глобальных брендов

За время пребывания на российском рынке одним из вариантов расширения бизнеса была скупка российских компаний. В настоящее время деятельность некоторых из них используется для замещения частичного ограничения работы международных компаний.

Б1. Таким образом, “Coca-Cola HBC”, компания системы “Coca-Cola”, производящая напитки в Восточной Европе, приобрела «Мултон», второй на тот момент крупнейший производитель соков (бренды «Добрый», “Rich”). В 2022 г. компания была переименована в «Мултон Партнерс», сохранив возможность выпускать продукцию бренда “BonAqua” под новым названием (“BonaAqua”) и российских брендов исключительно из отечественного сырья, ограничив выпуск продукции и маркетинговых затрат на большинство международных брендов: “Coca-Cola”, “Fanta”, “Sprite”, “Schweppes”, “Fuze Tea”. При этом рекламная коммуникация была ограничена только в период юридических процессов оформления нового формата работы в России. Решением восстановления объема продаж после сокращения портфеля брендов стал выпуск продуктов с изменением состава под двумя российскими брендами: «Добрый» (“кола”, “апельсин”, “лимон-лайм”) и “Rich” (тоники, биттеры, холодные чаи).

Б2. Компания “PepsiCo”, производящая напитки под российским отделением «Пепсико Холдингс», также покупало российские компании, в числе прочих «Лебедянский», которому принадлежал бренд “Frustyle” и «Любимый». К тому же специально для территории России был запущен бренд “Evervess”, под которым выпускались тоники и биттеры. В дальнейшем эти три бренда станут «преемниками» ушедших. В отличие от своего главного конкурента, компания не стала менять название, однако также прекратила производство ведущих глобальных брендов напитков из портфеля: “Pepsi”, “7UP”, “Mirinda”, и продолжила деятельность предприятий с российскими брендами, также прекратив поставки заграничных ингредиентов и остановив коммуникацию.

Другим вариантом сохранения деятельности российских офисов было изменение транснациональных брендов.

Б3. К примеру, “JDE Peet’s” также прекратила продажу продукции глобальных брендов, а также инвестиции в их рекламу и развитие. Однако компания отказалась уходить из России, чтобы избежать национализации «Якобс Дау Эгбертс Рус». Спустя время для получения возможности продвигать флагманский бренд “Jacobs”, компания приняла решение изменить название на саб-бренд “Monarch”, оставив упаковку идентичной.

Б4. Крупнейший в мире производитель продуктов питания “Nestlé” также приостановил рекламную деятельность и капитальные вложения. В рамках вывода глобальных брендов произошли следующие изменения брендов с дублирующим составом товаров: “KitKat” – “Goodmix” (без сохранения визуальной айдентики), “Nesquik” – «Хрутка» (готовые завтраки; без сохранения визуальной айдентики), «Чудастик» (шоколад; саб-бренд «Россия – щедрая душа»), “Nescafé” – «Нескафе» (транслитерация и сохранение элементов упаковки), “Extrême” – “Sunrême” (сохранение части названия и элементов упаковки), “Darling” – «Дарлинг» (транслитерация и сохранение элементов упаковки), “Gourmet” – «Гурмэ» (транслитерация и сохранение элементов упаковки), “Maxibon” – “Maxiduo” (сохранение части названия и элементов упаковки), “Mövenpick” – “Monterra” (сохранение элементов упаковки).

Формат деятельности на территории Российской Федерации мог повлиять на условия изменения брендов. Таким образом, были выделены следующие группы стратегии и стратегии вынужденного ребрендинга.

1. *Интуитивно понятный ренейминг.* Эта стратегия характеризуется сохранением узнаваемой части брендинга в названии и включает в себя три варианта:

- 1.1. Сохранение большей части названия («АктиБио», «Actimuno», «Maxiduo», «Sunréme»).
- 1.2. Транслитерация названия («Шаума», «Съёсс», «Фа», «Палетт», «Глисс Кур», «Тафт», «Сомат», «Бреф», «Вернель», «Нескафе», «Гурмэ», «Дарлинг»).
- 1.3. Использование саб-бренда в качестве названия («Monarch»).
2. *Полный ренейминг*. Полная смена названия торговой марки была выполнена на рынке в двух форматах:
 - 2.1. С сохранением других элементов визуальной айдентики («Monterra», «Planto», «Poetti», «BRandICE»).
 - 2.2. Без сохранения других элементов визуальной айдентики («Goodmix», «Хрутка»).
3. *Выпуск товаров под другим брендом из портфеля* («Добрый», «Rich», «Evervess», «Frustyle», «Россия – щедрая душа»).

На основании кабинетного этапа можно предположить, что, во-первых, компании, сохраняющие деятельность в том или ином виде на рынке, не имеют возможность развивать глобальные бренды и прибегают к изоляции российского отделения бизнеса. В этом случае, схожие по составу продукты, как правило, запускаются под существующими локальными брендами или под видоизмененными наименованиями для возобновления коммуникации. Компании же, продавшие бизнес сторонним юридическим лицам, стараются сохранить узнаваемость для российской аудитории путем интуитивно понятного ренейминга или сохранением другой визуальной айдентики.

3. Модель эффективного вынужденного ребрендинга на рынке FMCG в России (анализ текущей ситуации и возможность применения для дальнейших практик)

Для построения модели был проведен синтез результатов кабинетного этапа, серии экспертных интервью, онлайн-опроса, а также несколько непроверенных количественно утверждений, взятых из потребительских интервью в формате гипотез. Модель вынужденного ребрендинга представляет собой описание деятельности организаций, проводивших вынужденные изменения, с точки зрения условий процесса, выбранных стратегий и особенностей восприятия их результатов. В качестве критериев эффективности выступает мнение экспертов, подтвержденное количественной проверкой с помощью опроса.

Во-первых, у организации существуют два способа реализации деятельности в условиях необходимости вывода флагманских брендов с рынка: а) продажа активов локального рынка или б) ограничение деятельности, приводящее в ту или иную степень изоляции локального офиса. Во-вторых, выделено три группы стратегий вынужденного ребрендинга:

1. Интуитивно понятный ребрендинг.
2. Полный ренейминг
3. Выпуск товаров под другим брендом из портфеля (см. подробнее кабинетный этап выше).

В-третьих, в качестве основных аспектов восприятия этих стратегий независимо в ходе экспертного и потребительского интервью выведены следующие показатели: *узнаваемость*, то есть соотношение с предыдущим брендом; *доверие*, то есть сохранение позитивно воспринимаемых характеристик; *оригинальность*, то есть отсутствие восприятия как другого производителя, не имеющий отношения к бренду, но пытающийся быть похожим (не подделка и не бренд-заменитель). Также известно, что эти аспекты находятся в прямой зависимости друг от друга, однако связь умеренная.

Рассмотрим последовательно выбор стратегий компаниями.

А. В случае продажи с опцией обратного выкупа, организации рассматривают вариант наименьшего изменения своих брендов. В случае полной продажи деятельность становится полностью независимой, включая возможность поиска новых агентств и поставщиков, изменения упаковки, продукта, продуктового портфеля, коммуникации, а также внесения изменений в брендинг с целью улучшения наиболее полной адаптации для местной целевой аудитории в соответствии с теорией локализации. В этом случае необходимо ставить амбициозные цели на всех уровнях организации, так как момент вынужденных изменений является редкой возможностью заложить долгосрочный фундамент маркетинговой стратегии. В случае продажи локальных активов на российском рынке используются три стратегии вынужденного ребрендинга: 1.1. Сохранение большей части названия; 1.2. Ранслитерация названия; 2.1. Полный ренейминг с сохранением других элементов визуальной айдентики.

Для того чтобы принять решение, топ-менеджеры (при возможности в согласовании с бренд-командой) ориентируются на сохранение бизнес-показателей, достигаемых с помощью знания бренда и других бренд-метрик. В этом случае, в реализации необходимо создать преемственность, степень которой достигается, во-первых, путем переговоров, во-вторых, решением организации исходя из

планируемой цели. Необходимо провести аудит, выделив самое важное в бренде, изучив, как наиболее полезно можно оставить смысловое и визуальное напоминание о старом бренде. Это поможет сохранить ДНК бренда, лояльную аудиторию и доверие к нему, а также в ближайшее время нарастить уровень знания нового бренда. Стоит также учитывать характер бренда: насколько сильно он готов меняться, – а также уровень конкуренции: известно, что уникальные товары требуют меньшей степени преемственности. Необходимо также оценить степень готовности аудитории к вынужденным изменениям со стороны брендов. Известно, что в момент большинства изменений на FMCG-рынке потребители обладали подобной информацией, а значит с большей вероятностью готовы были попробовать новые бренды (45% потребителей ответили, что им нравится пробовать новые бренды, 23% – нет). Как показывает практика, потребители не считают, что смена названия автоматически ведет к потере ключевых характеристик бренда, и готовы приобретать продукты даже под измененным брендом. Более того, такие бренды воспринимаются как более надежные по сравнению с совершенно неизвестными марками, что стимулирует потребителей пробовать их, чтобы оценить произошедшие изменения.

Для успешного запуска в первый месяц критически важно провести масштабную коммуникационную кампанию, которая привлечет потребителей к первичной покупке. Поскольку сохранение визуальных элементов выступает ключевым фактором при оценке вынужденного ребрендинга – оно помогает идентифицировать бренд и мотивирует потребителей проверить обновленного производителя – можно сделать вывод о необходимости сохранения визуальной преемственности.

Что касается выбора стратегии, то известно, что стратегия 1.2. имеет наиболее высокий уровень узнаваемости среди трех вышеперечисленных, однако более низкий уровень оценки. К тому же делает товар менее премиальным и требует адаптацию шрифта. Информация о более удобном использовании названия не подтвердилась; высказано предположение, что необходимо учитывать, имеет ли слово негативные ассоциации при написании на русском языке. Однако этот вид изменения требует меньше усилий для регистрации нового наименования и его продвижения в связи с сохранением звучания, а также подходит для коротких названий. Стратегия 1.1. является одним из вариантов реализации накопившегося потенциала для изменений бренда, а также признается потребителями наиболее удачной стратегией при сохранении высокого уровня узнаваемости. Известно, что для этого лучше сохранять первую часть названия, чем вторую. В случае если бренд не обладает большим уровнем знания

и ставит перед собой цель, которую можно достичь без сохранения названия, то компания может воспользоваться стратегией 2.1, к тому же известно, что при поиске товара только на название обращают внимание всего 5,6% потребителей, что делает его вторичным фактором. Эта стратегия также обладает положительными показателями аспектов восприятия и входит в топ-3 самых признаваемых.

Б. В случае ограничения деятельности на российском рынке используются все стратегии: помимо трех описанных выше, 1.3. Использование саб-бренда в качестве названия; 2.2. Полный ренейминг без сохранения других элементов визуальной айдентики; 3. Выпуск товаров под другим брендом из портфеля.

Первая стратегия обладает наиболее высокими показателями аспектов восприятия при сохранении внешнего вида упаковки и является второй наиболее оцениваемой. Стратегия 2.2. обладает, напротив, самыми низкими показателями, что невыгодно при нехватке ресурсов, в том числе временных, или невозможности полноценного запуска нового бренда. Третья стратегия является менее удачной с точки зрения аспектов восприятия, не считая 2.2 и уровнем узнаваемости (выше, чем у 2.1), однако является способом занятия ниши при сохранении уровня знания и других бренд-метрик выбранного в портфеле бренда, а при низкой узнаваемости воспринимается просто как расширение ассортимента при использовании смежных категорий. К тому же момент вывода нового для бренда товара может послужить одновременно еще большему расширению товарного портфеля. Для того чтобы выбрать подходящий бренд, необходимо изучить текущую целевую аудиторию и потребительскую базу выпускаемого товара. Также существует рекомендация выбирать сильные бренды для массовых продуктов. Необходимо сохранять айдентiku материнского бренда и использовать категорийные коды. Также для этого варианта развития событий (ограничение деятельности) существует вероятность запрета коммуникации, в таком случае необходимо обратить внимание на более тщательную проработку упаковки, которая должна усилить роль канала коммуникации; на расположение товара в магазине, а также на карточки товара в онлайн-ритейлерах. В другом случае изменение бренда может стать способом обхода запретов на коммуникацию.

Еще одним решением становится выбор о необходимости коммунцировать об изменениях в случае, если это возможно. Высказано предположение, что чем сильнее меняется бренд, тем более это необходимо. В случае если заявлять о преемственности нельзя, нужно использовать brand cues, то есть ассоциируемые с брендом

элементы коммуникации. Важным фактором является PR-эффект, который может возникнуть в момент изменений, так как это способ экономии, а также стимулятор общественной дискуссии, которая является одним из главных способов получения информации об изменениях. Также необходимо работать над коммуникацией с клиентами для совместной реализации как бесшовного перехода, так и открытого. При условии, что аспекты восприятия низкие, необходимо проводить антикризисную коммуникацию: при возможности создавать сайты для брендов, карточки на маркет-плейсах с указаниями об изменениях, работать с отзывами. Также ценится открытый диалог с потребителями.

В качестве общих рекомендаций особое внимание уделяется сохранению брендом ключевых характеристик товара. Это важнейший фактор с точки зрения потребителей и один из основных способов идентифицировать произошедшие изменения. Кроме того, существует категория товаров, для которых определяющим параметром выступает качество, а не узнаваемость бренда. Не менее значимым аспектом является креативный подход к процессу изменений.

Среди трудностей, с которыми может столкнуться компания – это внезапный переход на локальных поставщиков, отсутствие международных примеров и корпоративных документов, процесс юридического оформления, организация проекта с сохранением конфиденциальности, а также сжатые сроки, приводящие к отсутствию проработки плана и валидации данных, а также доработку изменений в процессе реализации. Это совмещается с непривычным темпом работы, в ответ на который систематизированы следующие рекомендации: предпочтение краткосрочному планированию и фокусу на прикладные задачи, быстрое принятие решений, которое связано с отказом от поиска идеального ответа и потребности действовать быстрее, чем локальные конкуренты. При этом необходимо доверять менеджменту и иметь смелость внедрять подходящие изменения.

Что касается оценки эффективности, то срок, через который можно это сделать разнится: известно, что в молочном бизнесе в силу специфики продаж скоропортящихся продуктов, сравнение объема продаж можно произвести уже через два месяца. Другими точками отсчета являются полгода и два года. Что касается инструментов, то используются привычные форматы оценивания работы бизнеса и коммуникации. Среди них оценка продаж: доля рынка, оборачиваемость портфеля, – и восприятия: показатели по воронке (например, знание, рассмотрение к покупке), здоровье бренда, с помощью брендхелстрекинга и брендлифт-замеров. Также остается потребность оценивать эффективность коммуникации,

как наложение объема сообщений в эфире и изменение динамики показателей здоровья бренда. Что касается специфики оценки, то при расширении маркетинговой коммуникации на новую аудиторию необходимо также оценивать и ее, а еще учитывать возможные трудности оценки, связанные с сохранением присутствия старого варианта товаров на полке. Успешность процесса может быть показана ростом доли рынка, спросом, бренд-метриками, а работу бренд-маркетинга с помощью исследования целевой аудитории.

Так как данная модель описывает алгоритм действий, рекомендацию к ним и важные замечания, выявленные в процессе всестороннего изучения процесса, то она может быть полезна менеджерам, маркетологам или представителям других отраслей коммуникации при работе в условиях вынужденных изменений или недостаточного объема ресурсов. В рамках исследования было изучено восприятие потребителями различных стратегий ребрендинга, что может быть применимо также и в обычной ситуации внедрения изменений, к тому же распространено на другие сегменты рынка, учитывая их специфику.

Дискуссия

В этом исследовании был изучен процесс вынужденного ребрендинга на российском FMCG-рынке посредством последовательного анализа рынка с помощью открытых источников и серии экспертных интервью с представителями компаний, реализовавших изменения, а также изучения особенностей восприятия потребителями путем смешанного метода эксплораторного типа.

На первом этапе литературного обзора была отмечена важность элементов брендинга для создания потребительской ценности товаров и ее влияния на деятельность компании, а также затронуты стратегии локализации и особенности рынка товаров повседневного спроса. Далее были систематизированы знания касательно ребрендинга, определены его мотивы, особенности проведения, рекомендации по проведению. Также был выведен синтетический термин, подходящий для этого исследования.

На кабинетном этапе были изучены действия организаций в этот период и выведены группы и стратегии вынужденного ребрендинга:

«*Интуитивно понятный ренейминг*»: 1.1. Сохранение большей части названия; 1.2. Транслитерация названия 1.3. Использование саб-бренда в качестве названия (“Monarch”);

«*Полный ренейминг*»: 2.1. С сохранением других элементов визуальной айдентики; 2.2. Без сохранения других элементов визуальной айдентики; 3. «*Выпуск товаров под другим брендом*

из портфеля». Определено понятие «*вынужденный ребрендинг*», как не входящий в реализуемую маркетинговую стратегию процесс полного (позиционирования и визуальной айдентики) или частичного (только одного из этих элементов) революционного изменения бренда. В этой же главе описаны результаты метода экспертного интервью, включающие описание условий принятия решения о выборе стратегии, ее реализации, оценки эффективности и рекомендаций.

Далее была проведена серии потребительских интервью, в результате которой были окончательно сформулированы аспекты восприятия: «узнаваемость», «доверие», «оригинальность», описанные в предыдущей части, а также выведены количественные гипотезы для онлайн-опроса и получены данные для анкеты. В этом методе были проверены выявленные особенности, было доказана взаимосвязь трех аспектов восприятия, оценены каждый из них для стратегий, а также проверены утверждения, выявленные на предыдущем этапе. В рамках трехэтапного дизайна было получено исчерпывающее количество данных для синтеза, в результате которого получилась модель эффективного вынужденного ребрендинга на российском рынке с возможностью экстраполяции на другие рынки и условия.

Ограничения. Данное исследование не ставит перед собой задачи оценки эффективности процессов ребрендинга, в результате чего выявленные особенности восприятия могут не сочетаться с экономическими показателями брендов. Анализируя выводы, полученные в ходе исследования, необходимо учитывать ретроспективное восприятие брендов и возможную разницу в специфике категорий сегмента FMCG.

Также в рамках работы были проанализированы различия в восприятии стратегий ребрендинга, выделенных на основе типа изменений брендов, при этом существует вероятность неконсистентности брендов внутри стратегий относительно других элементов визуальной айдентики, наличия или отсутствия коммуникационных кампаний в момент исследования.

Перспективы исследования. Так как исследование проведено с учетом методологических ограничений относительно выборки, данные не могут быть в полной мере экстраполированы на всю генеральную совокупность потребителей в России. Для этого предлагается проведение количественного исследования с учетом соблюдения социально-демографических квот. Также в анкету были добавлены только наиболее интересные для изучения данные из интервью ввиду продолжительности прохождения анкеты. В новый вариант можно было бы добавить другие особенности воспри-

ятия стратегий, например различия в восприятии различных вариантов транслитерации: с сохранением написания определенных букв и без; укорачивание слов – без укорачивания. Также для более чистой проверки восприятия рекомендуется проводить эксперимент с предварительным доказательством консистентности группы брендов. Также в рамках количественного исследования были выявлены некоторые различия в восприятии разных социальных групп, однако эти результаты не представляют ценность для создания модели – необходимо продолжить изучение этого вопроса при соблюдении выборки на всю Россию.

Благодарность

Выражаем благодарность НИУ ВШЭ и компаниям, согласившимся принять участие в исследовании.

Acknowledgements

We would like to thank the Higher School of Economics and the companies that agreed to participate in the study.

Литература

- Вечканов 2010 – *Вечканов М.В.* Репозиционирование: смена положения бренда/ компании на рынке // Маркетинговые коммуникации. 2010. № 4. С. 234–239.
- Aaker 1992 – *Aaker D.A.* Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name. NY: The Free Press, 1992. 299 p.
- Alves et al. 2023 – *Alves A.P., Rodrigues F., Strehla V.I.* Middle-age brand identity crisis // InterText: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM. 2023. Vol. 18. No. 2. P. 130–154.
- Ariely 2008 – *Ariely D.* Predictably Irrational: The Hidden Forces that Shape our Decisions. Harper Collins, 2008. 280 p.
- Baumann et al. 2015 – *Baumann C., Hamin H., Chong A.* The role of brand exposure and experience on brand recall – Product durables vis-à-vis FMCG // Journal of Retailing and Consumer Services. 2015. Vol. 23. P. 21–31.
- Doyle, Bottomley 2004 – *Doyle J. R., Bottomley P.A.* Font appropriateness and brand choice // Journal of Business Research. 2004. Vol. 57. No. 8. P. 873–880.
- Friedman 1985 – *Friedman M.* The changing language of a consumer society: brand name usage in popular American novels in the postwar era // Journal of Consumer Research. 1985. Vol. 11. No. 4. P. 927–938.

- Gielens, Dekimpe 2001 – *Gielens K. Dekimpe M.G.* Do international entry decisions of retail chains matter in the long run? // *International Journal of Research in Marketing*. 2001. Vol. 18. No. 3. P. 235–259.
- Handbook 2012 – *Handbook of Marketing Strategy* / Ed. by G.S. Carpenter, V. Shankar. Edward Elgar Publishing, 2012. 485 p.
- Inman et al. 2009 – *Inman J., Winer R., Ferraro R.* The interplay among category characteristics, customer characteristics, and customer activities on in-store decision making // *Journal of Marketing*. 2009. Vol. 73. No. 5. P. 19–29.
- Keller 2012 – *Keller K.L.* Brand strategy // *Handbook of Marketing Strategy* / Ed. by G.S. Carpenter, V. Shankar. Edward Elgar Publishing, 2012. P. 289–305.
- Labrecque, Milne 2012 – *Labrecque L.I., Milne G.R.* Exciting red and competent blue: the importance of color in marketing // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2012. Vol. 40. P. 711–727. DOI: 10.1007/s11747-010-0245-y.
- Leahy 2011 – *Leahy R.* Relationships in Fast Moving Consumer Goods Markets: The Consumers' Perspective // *European Journal of Marketing*. 2011. Vol. 45. No. 4. P. 651–672. DOI: 10.1108/03090561111111370.
- Levy 1978 – *Levy S.J.* Marketplace behavior – its meaning for management. New York: AMACOM, 1978. 257 p.
- Miller et al. 2014 – *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*. 2014. Vol. 16. No. 3. P. 265–289.
- Mitra, Golder 2002 – *Mitra D., Golder P.N.* Whose culture matters? Near-market knowledge and its impact on foreign market entry timing // *Journal of Marketing Research*. 2002. Vol. 39. P. 350–365.
- Muzellec, Lambkin 2006 – *Muzellec L., Lambkin M.* Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? // *European Journal of Marketing*. 2006. Vol. 40. No. 7/8. P. 804–824.
- Peter 1989 – *Peter J.* Designing Logos // *Folio*. 1989. Vol. 18. P. 139–141.
- Trout 1969 – *Trout J.* Positioning is a game people play in today's me-too market place // *Industrial Marketing*. 1969. Vol. 54. No. 6. P. 51–55.
- Udonde et al. 2022 – *Udonde U.E., Ibok N.I., Udowong C., Eke C.U.* Mechanics of rebranding and the need for paradigm shift // *Contemporary Marketing Research Journal*. 2022. Vol. 9. No. 6. P. 3–6.
- Underwood 2003 – *Underwood R.L.* The Communicative Power of Product Packaging: Creating Brand Identity via Lived and Mediated Experience // *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2003. No. 11. P. 62–76.
- Williams et al. 2021 – *Williams A.S., Son S., Walsh P., Park J.* The Influence of Logo Change on Brand Loyalty and the Role of Attitude Toward Rebranding and Logo Evaluation // *Sport Marketing Quarterly*. 2021. Vol. 30. No. 1. P. 69–81.
- Zakia, Mihai 1987 – *Zakia R.D., Mihai N.* Semiotics, Advertising, and Marketing // *Journal of Consumer Marketing*. 1987. Vol. 4. No. 2 Spring. P. 5–12.

References

- Aaker, D.A. (1992), *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*, The Free Press, New York, USA.
- Alves, A.P., Rodrigues, F. and Strehlau, V.I. (2023), "Middle-age brand identity crisis", *Intertext: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, vol. 18, no. 2, pp. 130–154.
- Ariely, D. (2008), *Predictably Irrational: The Hidden Forces that Shape our Decisions*, Harper Collins, New York, USA.
- Baumann, C., Hamin, H. and Chong, A. (2015), "The role of brand exposure and experience on brand recall – Product durables vis-à-vis FMCG", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 23, pp. 21–31, DOI:10.1016/j.jretconser.2014.11.003
- Carpenter, G.S. and Shankar, V. (eds.) (2012), *Handbook of Marketing Strategy*, Edward Elgar Publishing.
- Doyle, J.R. and Bottomley, P.A. (2004), "Font appropriateness and brand choice", *Journal of Business Research*, vol. 57, no. 8, pp. 873–880.
- Friedman, M. (1985), "The changing language of a consumer society: brand name usage in popular American novels in the postwar era", *Journal of Consumer Research*, vol. 11, no. 4, pp. 927–938.
- Gielens, K. and Dekimpe, M.G. (2001), "Do international entry decisions of retail chains matter in the long run?", *International Journal of Research in Marketing*, no. 18 (3), pp. 235–259.
- Inman, J., Winer, R. and Ferraro, R. (2009), "The interplay among category characteristics, customer characteristics, and customer activities on in-store decision making", *Journal of Marketing*, vol. 73, no. 5, pp. 19–29.
- Keller, K.L. (2012), "Brand strategy", Carpenter, G.S. and Shankar (eds.), *Handbook of Marketing Strategy*, Edward Elgar Publishing, pp. 289–305.
- Labrecque, L.I. and Milne, G.R. (2012), "Exciting red and competent blue: the importance of color in marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 40, pp. 711–727.
- Leahy, R. (2011), "Relationships in Fast Moving Consumer Goods Markets: The Consumers' Perspective", *European Journal of Marketing*, vol. 45, no. 4, pp. 651–672.
- Levy, S.J. (1978), *Marketplace behavior – its meaning for management*, AMACOM, New York, USA.
- Miller, D., Merrilees, B. and Yakimova, R. (2014), "Corporate Rebranding: An Integrative Review of Major Enablers and Barriers to the Rebranding Process", *International Journal of Management Reviews*, vol. 16, no. 3, pp. 265–289.
- Mitra, D. and Golder, P.N. (2002), "Whose culture matters? Near- market knowledge and its impact on foreign market entry timing", *Journal of Marketing Research*, vol. 39, pp. 350–365.
- Muzellec L. and Lambkin, M. (2006), "Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?", *European Journal of Marketing*, vol. 40, no. 7/8, pp. 804–824.

- Trout, J. (1969), “ ‘Positioning’ is a game people play in today’s me-too market place”, *Industrial Marketing*, vol. 54, no. 6, P. 51–55.
- Udonde, U.E., Ibok, N.I., Udowong, C. and Eke, C.U. (2022), “Mechanics of rebranding and the need for paradigm shift”, *Contemporary Marketing Research Journal*, vol. 9, no. 6, pp. 3–6.
- Underwood, R.L. (2003), “The Communicative Power of Product Packaging: Creating Brand Identity via Lived and Mediated Experience”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, no. 11, pp. 62–76.
- Vechkanov, M.V. (2010), “Repositioning: changing the position of a brand/company in the market”, *Marketingovyie kommunikatsii*, no. 4, pp. 234–239.
- Williams, A.S., Son, S., Walsh, P. and Park, J. (2021), “The Influence of Logo Change on Brand Loyalty and the Role of Attitude Toward Rebranding and Logo Evaluation”, *Sport Marketing Quarterly*, vol. 30, no. 1, pp. 69–81.
- Zakia, R.D. and Mihai, N. (1987), “Semiotics, Advertising, and Marketing”, *Journal of Consumer Marketing*, vol. 4, no. 2, pp. 5–12.

Информация об авторах

Кирилл А. Шлычков, Общество с ограниченной ответственностью «Боржоми», Москва, Россия; 123100, Россия, Москва, Студенецкий переулок, д. 3; kirillshlychkov@yandex.ru

Татьяна Д. Соколова, кандидат политических наук, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия; 109028, Россия, Москва, Малый Трехсвятительский переулок, д. 8/2, стр. 1; ORCID: 0000-0002-2238-7539

Information about the authors

Kirill A. Shlychkov, IDS Borjomi, Moscow, Russia; bld. 3, Studenetskii Lane, Moscow, Russia, 123100; kirillshlychkov@yandex.ru

Tatiana D. Sokolova, Cand. of Sci. (Political Science), National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia; bldg. 1, bld. 8/2, Maliy Trehksvyatitel'skii Lane, Moscow, Russia, 109028; tdsokolova@hse.ru, ORCID: 0000-0002-2238-7539