

---

---

УДК 339.138

**Хмелькова Н. В.**

канд. экон. наук, доцент, завкафедрой экономики  
и информатизации Гуманитарного университета

**Natal'ya V. Khmelkova**

Candidate of Economics, Associate Professor,  
Head of Economics and Informatization Chair,  
Applied Informatics Department,  
Liberal Arts University/University for Humanities,  
Ekaterinburg

---

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К  
ВЫБОРУ ОРГАНИЗАЦИИ-ПАРТНЕРА  
ДЛЯ КО-БРЕНДИНГА**

**METHODOLOGICAL APPROACH TO  
THE SELECTION OF CO-BRANDING  
PARTNER ORGANIZATION**

---

**Аннотация**

Рассмотрен методологический подход, базирующийся на авторской концепции выбора партнера для ко-брендинга на основе оценки соответствия брендов организаций в стратегическом маркетинговом альянсе. Выделены модели конгруэнтного и неконгруэнтного ко-брендинга, раскрывается логика выбора партнера для заключения альянса в зависимости от стратегических целей организации по развитию бизнеса. Предложено понятие оптимальной когнитивной дистанции брендов в стратегическом маркетинговом альянсе, обосновывающее авторскую точку зрения на влияние соответствия брендов на результаты ко-брендинга. Авторский подход способствует развитию теории и практики ко-брендинга в направлении роста эффективности маркетингового сотрудничества организаций.

**Ключевые слова:** стратегический маркетинговый альянс, ко-брендинг, воспринимаемое соответствие брендов, конгруэнтный ко-брендинг, неконгруэнтный ко-брендинг, когнитивная дистанция брендов.

**Abstract**

Methodological approach, based on the author's concept of choosing a partner for co-branding based on the evaluation of compliance of brands of the organizations in strategic marketing alliance is considered. Models of congruent and incongruent co-branding are selected. Logic of a choice of the partner for an alliance, based on the strategic goals of the organization in business development is opened. Concept of an optimum cognitive distance of brands in the strategic marketing alliance, proving the author's point of view on influence of compliance of brands on results of co-branding is suggested. Author's approach promote the development of theory and practice of co-branding in the direction of increasing the effectiveness of marketing cooperation of the organizations.

**Keywords:** strategic marketing alliance, co-branding, perceived fit of brands, congruent co-branding, incongruent co-branding, cognitive distance of brands.

---

Современный этап развития рынка характеризуется трансформацией природы взаимодействий между организациями, выражающейся в переходе от антагонизма конкуренции и кооперации к кооперенции или конкурентному сотрудничеству, находящему институциональное воплощение в стратегических альянсах как форме хозяйственной интеграции.

Усиление стратегического значения кооперенции в маркетинговой сфере обуславливает возникновение многообразия стратегических маркетинговых альянсов, охватывающих различные элементы и уровни маркетинговой деятельности. В их числе стратегические альянсы, основанные на **ко-брендинге** – объединении брендов организаций в одном товарном предложении, обеспечивающем координацию действий партнеров по созданию более высокой потребительской ценности в сравнении с ситуацией продвижения товаров под одним брендом.

Как показывают исследования, число товаров, предлагаемых потребителям под совместными брендами, в последние годы неуклонно увеличивается, однако по существующей статистике до 70 % заключаемых маркетинговых альянсов не достигает поставленных целей, что позволяет судить о неоднозначности вопроса об их эффективности. Как утверждает в этой связи М. Линдстром, совместный брендинг может показаться простым, однако даже альянс признанных брендов не гарантирует, что их партнерство будет разви-

ваться как успешный союз. Главную причину как успеха, так и неудачи ко-брендинга он видит в том, что потребитель в отдельности может хорошо знать и понимать каждый из брендов, вовлеченных в партнерство, однако ко-брендинг предполагает необходимость их восприятия как единого целого [1. С. 140–142]. При этом, как справедливо отмечает Т. Гэд, каждый бренд представляет собственные ценности и точки зрения, являясь носителем уникального бренд-кода [2. С. 200].

Относительно невысокая эффективность практической реализации потенциала, заложенного в маркетинговом взаимодействии организаций, обуславливает выдвижение в качестве центральной темы научных исследований ко-брендинга проблемы выбора «правильного» партнера для заключения стратегического маркетингового альянса [3]. Такую постановку вопроса можно найти, например, у Т. Гэда, утверждающего, что «любой бренд только выигрывает от взаимодействия с правильными вещами в правильном окружении и с правильными людьми» [2. С. 227]. Д. Аакер также указывает на зависимость результатов ко-брендинга от выбора «правильного» партнера, отмечая, что «проблема совместного брендинга заключается в подборе подходящих друг другу брендов, а также поиске путей совместной работы двух организаций с двумя разными системами и культурами» [4]. Исходя из этого, в данной статье автором представлена методология выбора «правильного» партнера для ко-брендинга, основанная на оценке соответствия (сходства/различия) брендов сторон, образующих стратегический маркетинговый альянс. Разработанный подход нацелен на решение проблемы повышения эффективности межорганизационного маркетингового сотрудничества. Термин «правильный» в рассматриваемом контексте используется в лексическом значении данного слова, означающем в русском языке «такой, как нужно, соответствующий действительным потребностям, приводящий к нужным результатам» [5].

**Концепция выбора партнера для ко-брендинга на основе соответствия брендов в стратегическом маркетинговом альянсе.** Предлагаемая нами методология выбора организации-партнера для ко-брендинга основана на авторской концепции соответствия брендов в альянсе, представленной в виде структурно-логической схемы на рис. 1.

Ее отправной точкой выступают представления о целях в сфере развития брендов и задачах их позиционирования, которые организации предполагают реализовывать посредством ко-брендинга. Они, в нашем понимании, обусловлены спецификой той бизнес-среды, в которой приходится действовать хозяйствующим субъектам в современных условиях рынка. В последние десятилетия ее отличает неинкрементальный, прерывистый характер, когда изменения должны вноситься «без оглядки на прототип» [6].

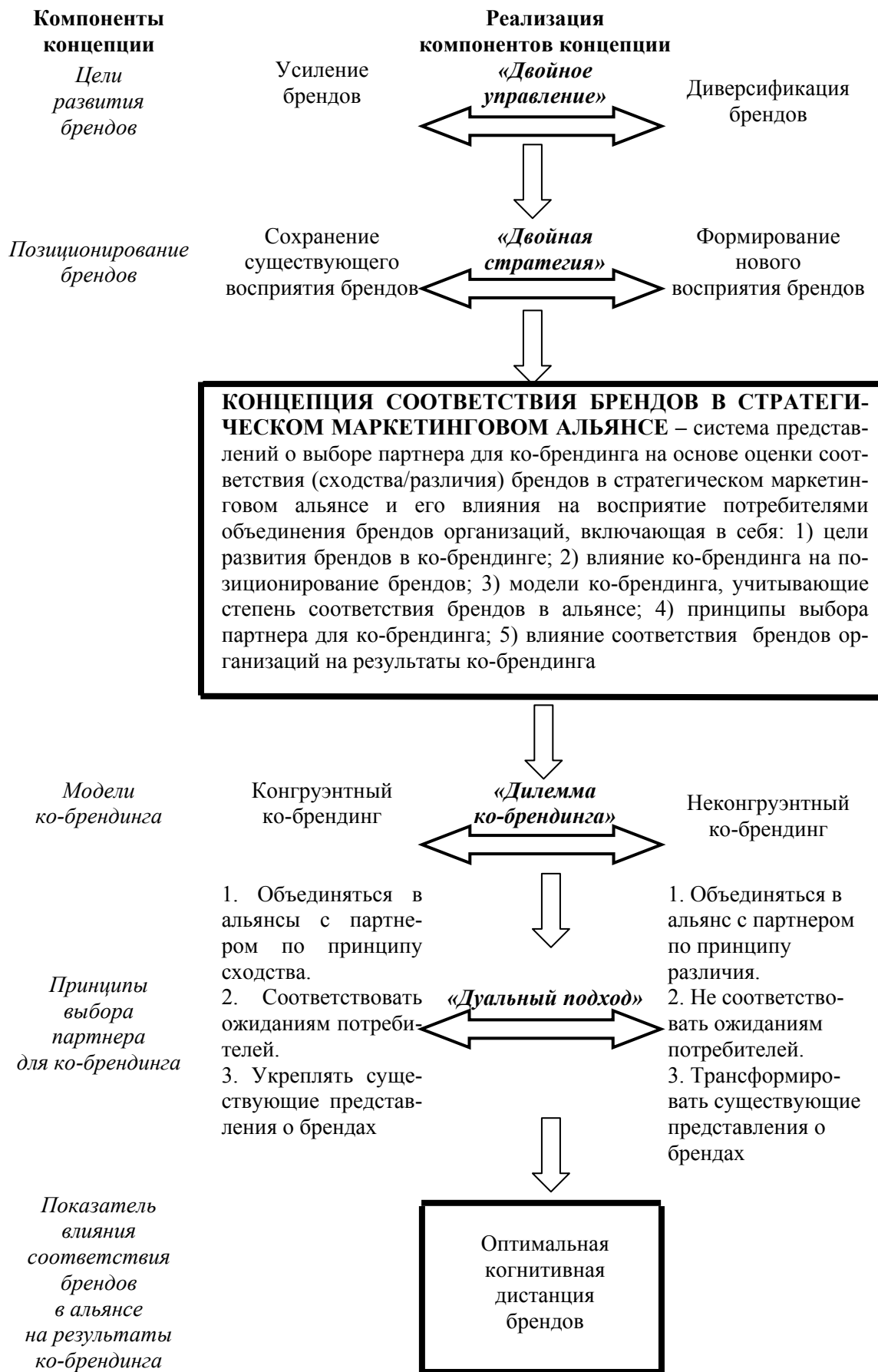


Рис. 1. Концепция соответствия брендов в альянсе для выбора партнера для ко-брендинга

Ж. Н. Капферер отмечает, что в этой связи перед организациями постоянно возникает один и тот же вопрос: должны ли бренды быть ориентированы на уже имеющихся клиентов или следует заботиться о тех покупателях, которые будут приобретать ее продукцию завтра? В конечном итоге, он заявляет о необходимости делать и то и другое, называя данный принцип «**двойным управлением**» и указывая, что бренд-менеджмент необходимо уподобить маятнику, качающемуся от полюса «единообразия» и усиления существующего восприятия бренда к полюсу его «многообразия», динамизма и диверсификации [7. С. 162, 201, 204].

Следование логике двойного управления предполагает учет того, что бренд формируется и «оттачивается» на протяжении всего срока присутствия компании на рынке. «Хороший» бренд «живет» в ее культуре и ценностях, обретая в условиях постиндустриальной экономики характер интегратора многих важных бизнес-процессов. Поэтому, приступая к «разрушению» существующих представлений о бренде, организации следует помнить, что в его развитии должны сохраняться постоянство и преемственность, а результатом эволюции являться усиление основных ценностей и атрибутов, способствующих формированию отличительных особенностей и четкой идентификации организации ее потребителями. Как замечает Т. Гэд, товары появляются и исчезают с возрастающей скоростью, но бренд остается [2. С. 200].

При этом одновременно бренд должен меняться под влиянием трансформации вкусов, моды и стиля жизни потребителей, чтобы сохранять свою актуальность на длительном отрезке времени. В итоге единство стабильности и динамизма в развитии бизнеса должно обеспечить, с одной стороны, сохранение оригинального, узнаваемого лица организации, а с другой стороны, дать ей возможность следования за изменениями, диктуемыми временем [8]. К. Кристенсен в своей известной и влиятельной работе «Дилемма инноватора» («*The Innovator's Dilemma*») обосновывает в связи с этим существование двух типов инноваций, названных им «поддерживающими» (*sustaining innovations*) и «разрушительными» (*destructive innovations*). Согласно подходу Кристенсена, первые должны обеспечивать эволюционные изменения на уже существующих рынках организации, улучшать ее продукты или услуги по тем параметрам, которые уже признаны потребителями. Вторые – заметно менять траекторию развития бизнеса, создавать новые товары и рынки, что нередко приводит к их негативному восприятию фактическими клиентами организации, но вместе с тем обеспечивает движение вперед и «прорывной» характер инноваций [9].

Тезис о диалектическом характере эволюции и структуры брендов, сочетающем в себе элементы стабильности и динамизма, мы рассматриваем в качестве исходной методологической предпосылки для дальнейшего проектирования процесса выбора партнера для ко-брендинга. В свою очередь, его использование в рамках предлагаемого нами методологического подхода позволяет при выборе организации-партнера одновременно учитывать требования как существующих клиентов организации, так и тех, кто будет приобретать ее продукцию завтра.

Опираясь на такое понимание, мы критически оценили те подходы к решению рассматриваемого вопроса, которые на сегодняшний день сложились в теории ко-брендинга. По нашему мнению, они отличаются односторонним взглядом на проблему выбора «правильного» партнера для заключения стратегического маркетингового альянса, ее рассмотрением исключительно с позиции сходства брендов, объединившихся в альянс, при практически полном игнорировании аспекта, связанного с изучением влияния различий брендов на результаты ко-брендинга. В нашей концепции в дальнейшем они будут рассматриваться как потенциальный источник трансформации существующих представлений о брендах в рамках «разрушительных» инноваций.

Проведенный нами анализ литературы по данному вопросу показал, что роль единственного методологического основания для выбора партнера по ко-брендингу все эти годы играет парадигма «**воспринимаемого соответствия**», разработанная Д. Аакером и К. Л. Келлером, для расширений брендов и ставшая доминирующей научной идеей в ко-брендинге на текущем отрезке времени. Ее суть заключается в рассмотрении отношения потребителей к расширениям брендов как функции их субъективного восприятия степени

близости прототипичной категории для бренда<sup>1</sup> и той продуктовой категории, на которую он предполагает расширяться. Парадигма Аакера–Келлера, ставшая, по утверждению Ж.-Н. Капферера первым шагом к пониманию брендов, оказала значительное влияние на исследователей ко-брендинга, «перенесших» ее на стратегические маркетинговые альянсы и утверждавших, что партнеры в них должны объединяться исключительно исходя из критерия высокого уровня воспринимаемого соответствия их брендов, то есть относиться к одной или близким продуктовым категориям [7. С. 240].

Одними из первых в середине 90-х годов прошлого столетия к проблеме соответствия партнеров в рамках ко-брендинга обратились К. Ван Парк и его коллеги, предложившие понятие «**комплементарности**» (взаимодополняемости) брендов. Сторонники концепции «комплементарности» считали, что главным в успешном альянсе брендов является наличие между марками логической взаимодополняемости, что позволяет посредством ко-бренда максимизировать преимущества и минимизировать недостатки каждой из них [10]. Опираясь на исследование Ван Парка и его коллег, Б. Симонин и Дж. Рут [11] на рубеже XX и XXI веков расширили понятие «комплементарность» до более глобальной категории – «**воспринимаемое соответствие**» (*perceived fit*) брендов. Они также ввели термины «**соответствие брендов**» (*brand fit*) и «**соответствие продуктов**» (*product fit*), предложив рассматривать потребительскую оценку совместного брендинга организаций как функцию воспринимаемого соответствия их брендов. Соответствие брендов было определено ими как согласованность (сходство) имиджа брендов, а соответствие (сходство) продуктов – как связь продуктовых категорий, которые представляют марки, объединившиеся в альянс<sup>2</sup>. Несмотря на мнение отдельных авторов о спорности такого разделения, подобное представление о соответствии брендов как би-пространственной концепции, отражающей связь между ними в терминах физических атрибутов и терминах имиджа, закрепилось в современной литературе по ко-брендингу.

Закономерным результатом пристального внимания научного сообщества к феномену влияния воспринимаемого соответствия на потребительское отношение к совместным брендам стал поиск глубинных причин, обуславливающих важность связей, существующих между брендами, для заключения успешного стратегического маркетингового альянса. В процессе поиска решения данной задачи исследователи ко-брендинга пришли к парадигме конгруэнтности как методологической основе выбора «правильного» партнера для заключения альянса [12]. На сегодняшний день сущность взаимодействий брендов в рамках альянсов принято раскрывать через категории «**конгруэнтность**» (*congruence*) /«**неконгруэнтность**» (*incongruence*).

Одно из классических пониманий конгруэнтности принадлежит Дж. Мандлеру, определившему ее как степень, в которой атрибуты, ассоциирующиеся с данным объектом, корреспондируют с уже существующими в сознании человека представлениями об объекте или его когнитивной схемой [13].

Теория схематизации исходит из предположения, что человек обладает определенными знаниями о чем-либо, приобретаемыми в процессе социализации, которые с течением времени складываются в определенные схемы. То есть, сталкиваясь с некоторой жизненной ситуацией, человек, как правило, уже имеет схематические представления об объекте и алгоритме поведения и стремится действовать в соответствии с ними, в особенности, если они доказали свою состоятельность в прошлом. Как отмечают Б. Льюис и Л. Портер [14], схемы организуют восприятие объекта, организуя ожидания в отношении него. Поэтому сторонники парадигмы конгруэнтности полагают, что под влиянием рекламы и в процессе опробования товаров и услуг в сознании потребителя возникают устойчивые структуры – «схемы продуктов» и «схемы брендов», которые по мере формирования начинают влиять на его суждения о товаре. Схемы брендов выступают субординированным уровнем схем продуктов и, как правило, содержат в себе основные черты тех из них, которые являются для брендов прототипичными.

---

<sup>1</sup> Прототип или флагман – это продукт, ассоциирующийся у большей части представителей целевого сегмента с данным брендом.

<sup>2</sup> В отличие от расширений брендов, где под соответствием понимается связь между прототипичной продуктовой категорией бренда и продуктовой категорией его расширения.

Понятие когнитивной схемы (*schemata*), или прототипа, является краеугольным камнем представлений о конгруэнтности, поскольку уровень соответствия может быть определен лишь по отношению к тем представлениям, которые уже сформированы. Применительно к ко-брендингу это означает, что к моменту заключения альянса в сознании потребителя уже существуют представления о брендах. Заключение альянса активирует существующие в его памяти схемы продуктов и брендов, и потребителю необходимо воспринять тот факт, что два бренда действуют на рынке совместно, и оценить, имеет ли альянс объединившихся компаний какой-либо смысл с точки зрения уже существующих у него представлений.

Таким образом, мы видим, что рассмотрение высокого уровня воспринимаемого соответствия в качестве обязательного условия для выбора партнера по совместному брендингу получило в литературе характер устоявшейся традиции. Это привело к тому, что изучение ко-брендинга все эти годы велось лишь в русле исследований альянсов организаций, работающих в рамках аналогичных, близких или взаимодополняющих областей бизнеса. При этом инновационные альянсы организаций, представляющих различные рынки и сферы деятельности, оставались вне рамок проводимых исследований, априори рассматриваясь большинством авторов как неэффективные и даже угрожающие для капитала ко-бренда.

Вместе с тем, как представляется ясным из анализа, проведенного выше, противоречивый характер внешнего окружения, в котором действует современный бизнес, требует инновационности в развитии брендов и, как следствие, формирует потребность в заключении альянсов с партнерами не только из «родственных» для организации сфер, но и отдаленных рынков. Поэтому парадигма воспринимаемого соответствия и конгруэнтности, являющаяся мейнстримом для теории ко-брендинга, в текущем тысячелетии, характеризуемом сверхдинамичными и турбулентными трансформациями внешней среды, становится излишне узкой и консервативной и теряет свою актуальность. Мы полагаем, что ее монополия и дальнейшее применение в качестве единственного основания для выбора партнеров по альянсу будет существенно обеднять представления о стратегическом потенциале роста и развития марки, который может быть реализован благодаря ее объединению с другими брендами. Более того, как следует из анализа эластичности бренда, экспансия в «близкие» для организации рыночные сегменты может быть эффективно реализована и в рамках традиционных расширений. Для этого не обязательно прибегать к ко-брендингу, хотя он также может быть использован в качестве одного из возможных вариантов рыночных действий. При этом особое стратегическое значение ко-брендинг приобретает в том случае, когда возникает потребность в расширении границ бренда для успешного осуществления «отдаленных» расширений или «разрушительных» для привычного восприятия бренда инноваций.

Исходя из этого, разработанная нами концепция нацелена на «снятие» возникшего методологического противоречия, преодоление «разрыва» между наличным состоянием теории и потребностями реальной практики. Решение данной задачи мы видим в расширении представлений о моделях ко-брендинга и принципах выбора «правильного» партнера для заключения стратегического маркетингового альянса за пределы границ парадигмы «воспринимаемого соответствия» и конгруэнтности.

**Модели ко-брендинга и принципы выбора организации-партнера с учетом степени соответствия брендов в стратегическом маркетинговом альянсе.** Мы предлагаем выделить в ко-брендинге не одну, как предписывает парадигма воспринимаемого соответствия, а две равнозначные модели стратегического маркетингового альянса, каждая из которых может выбираться объединяющимися организациями в зависимости от целей развития брендов и задач позиционирования, которые они преследуют на рассматриваемом временном отрезке:

**1. Конгруэнтный ко-брендинг,** заключение которого *соответствует ожиданиям потребителя и логично развивает то позиционирование брендов объединившихся организаций, которое уже существует в его сознании к моменту возникновения альянса.* Примером конгруэнтного ко-брендинга, к примеру, может служить альянс Adidas с действующим чемпионом мира по футболу командой Испании, для которой немецкий производитель делает спортивную экипировку. Соответственно, при конгруэнтном ко-брендинге у потребителя не будет возникать потребности в длительной процедуре обработки

(*processing*) новой информации о брендах, заключенной в альянсе, поскольку она не создает угрозы «размывания» уже сложившихся у него когнитивных схем.

**2. Неконгруэнтный ко-брендинг**, предполагающий объединение брендов организаций, альянс которых не вписывается в привычные ожидания потребителя, «ломает» его сложившиеся представления и формирует новое позиционирование брендов. Неконгруэнтным ко-брендингом мы считаем, к примеру, альянс Adidas и Nissan, представивших в 2005 году на автосалоне в Токио концепт-кар с ярким спортивным оформлением Nissan Note Inspired by Adidas, метко названный посетителями одного из форумов в сети Интернет «кроссовком»<sup>3</sup>. Таким образом, особенностью неконгруэнтного ко-брендинга является высокая, подчас экстремальная, степень неоднородности состава его участников по критерию продуктовой категории, отрасли, секториальной принадлежности и/или представляемого региона. Закономерно, что в этом случае потребителю приходится активно размышлять над новой информацией, решая, игнорировать или принимать ее во внимание, поскольку, если информация, выходящая за рамки привычных понятий, будет принята, стереотипные представления о брендах должны претерпеть изменения.

Предлагаемые определения разработаны нами на основе известного подхода С. Хеклера и Т. Чайлдерса [15], предложивших би-пространственный взгляд на конгруэнтность как единство «ожиданий» (*expectancy congruence*) и «релевантности» (*relevancy congruence*).

**Ожидания**, в их трактовке, представляют суждения людей относительно развития событий в будущем в зависимости от существующих в их сознании устоявшихся представлений. С этой точки зрения уровень конгруэнтности определяется тем, насколько новая информация о событиях и объектах «укладывается» в уже сформировавшуюся у человека «картину мира».

**Релевантность** означает наличие во взаимодействиях различных объектов определенной логики, позволяющей установить между ними соответствие посредством ассоциаций. В этом смысле, конгруэнтность зависит от того, насколько новая информация, заключенная в стимулах<sup>4</sup>, способствует «закреплению» уже существующих когнитивных схем либо создает угрозы для их «размывания».

В нижеследующей таблице отражена разработанная нами система характеристик, включающая принципы выбора партнера для заключения альянса, позволяющая уточнить сущность различий двух моделей ко-брендинга. Как видно из таблицы, в нашем понимании, конгруэнтные маркетинговые альянсы нацелены на «закрепление» того позиционирования, которое уже сформировалось у брендов к моменту заключения альянса, а неконгруэнтные – являются инструментом, с помощью которого в бренды могут быть инкорпорированы «разрушительные» инновации.

Новизна предлагаемой нами концепции состоит в том, что впервые признается возможность выбора «правильного» партнера для ко-брендинга, не только исходя из соображений высокого воспринимаемого соответствия брендов объединяющихся организаций. Для реализации «разрушительных» инноваций организациям, напротив, необходимо объединяться с партнерами, союз с которыми не будет соответствовать привычным для потребителей ожиданиям, что в случае успеха обеспечит формирование новых стереотипов восприятия брендов.

---

<sup>3</sup> <http://news.drom.ru/Nissan-Note-Inspired-by-Adidas-6292.html>

<sup>4</sup> Другие события, объекты и люди, активизирующие существующие в памяти когнитивные схемы.

### Конгруэнтный и неконгруэнтный ко-брендинг (сравнительная характеристика)

Характеристики	Модели	
	Конгруэнтный ко-брендинг	Неконгруэнтный ко-брендинг
Цель	Укрепление бренда	Диверсификация бренда
Партнеры	Из одинаковых или близких продуктовых категорий/секторов/отраслей/регионов	Из далеких продуктовых категорий/секторов/отраслей/регионов
Целевая аудитория	Существующие потребители	Существующие и новые потребители
Маркетинговый эффект	Укрепление сложившихся у потребителей представлений о брендах	Трансформация сложившихся у потребителей представлений о брендах
Характер влияния на бренд	«Поддерживающая» инновация	«Разрушительная» инновация
Связь между брендами	Логичная, очевидная, предсказуемая	Нелогичная, неочевидная, непредсказуемая
Принципы выбора «правильного» партнера	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сходство брендов (<i>fit</i>).</li> <li>2. Укрепление существующего позиционирования.</li> <li>3. Выбор партнера по альянсу в соответствии с ожиданиями потребителей</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Различия брендов (<i>discrepancy</i>).</li> <li>2. Формирование нового позиционирования.</li> <li>3. Выбор партнера по альянсу вразрез с ожиданиями потребителей</li> </ol>

Мы считаем, что совместное использование обоих типов ко-брендинга обеспечит существенное расширение стратегических возможностей организаций, что наглядно иллюстрирует проекция выделенных нами моделей ко-брендинга на матрицу корпоративных стратегий роста И. Ансоффа (рис. 2).



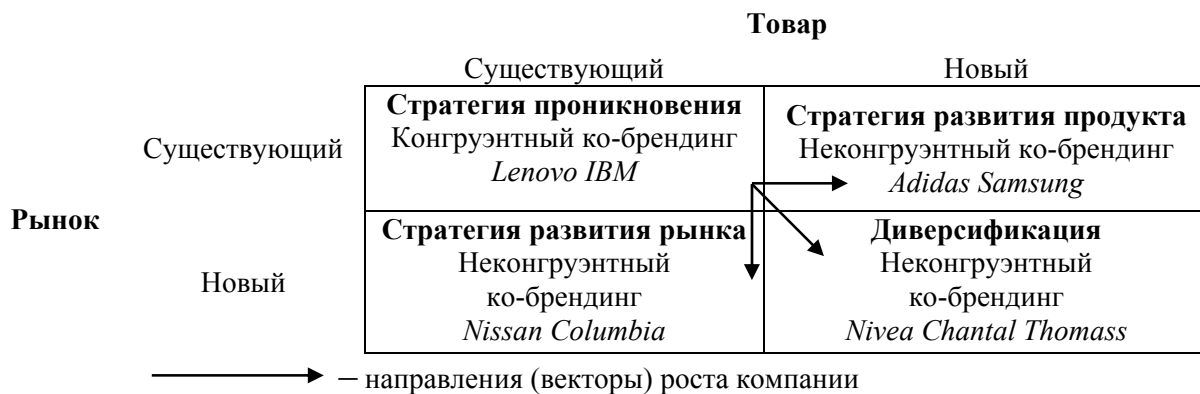


Рис. 2. Конгруэнтный и неконгруэнтный ко-брендинг и стратегии роста компании по И. Ансоффу

Большое число неконгруэнтных стратегических маркетинговых альянсов, заключенных организациями в последние годы, наглядно свидетельствует об их стремлении всегда оставаться актуальными, удивлять и интриговать своих потребителей неожиданными шагами и нестандартными решениями. В неконгруэнтном ко-брендинге они ищут потенциал «ниспровержения» границ и «ломки» привычных представлений о своих брендах, что соответствует логике латерального мышления. Однако только потребитель может либо принять, либо отвергнуть предлагаемое ему новое видение на том основании, что взаимоотношения между брендами в альянсе не будут для него прозрачными, понятными или приемлемыми. Это может оказать негативное влияние на капитал создаваемого ко-бренда, что требует более детальной проработки, изучения и анализа проблемы влияния неконгруэнтности брендов объединяющихся организаций на потребительское восприятие предлагаемого им продукта.

**Зависимость результативности ко-брендинга от соответствия брендов в стратегическом маркетинговом альянсе.** Дж. Мандлер [13] отмечает, что в основе реакции человека на информацию, не соответствующую сложившимся у него когнитивным схемам, лежит попытка примирить ее с существующими представлениями и ассимилировать в них новые данные. Результатом является установление зависимости между степенью неконгруэнтности и оценкой объекта человеком в форме перевернутой U-образной кривой. Мандлер утверждает, что средний уровень неконгруэнтности будет оцениваться человеком более позитивно, чем полное соответствие или экстремальное несоответствие. При умеренной неконгруэнтности потребителю будут требоваться незначительные подвижки в сознании для установления связи между объектами. Поэтому он будет интерпретировать эту ситуацию как «интересную и позитивную», рассматривая ее как процесс обучения. В свою очередь, полная конгруэнтность будет восприниматься потребителями как слишком тривиальная и предсказуемая и, следовательно, не вызывать с их стороны заинтересованного отношения. Что касается ситуации экстремальной неконгруэнтности, то, как полагает Мандлер, ее следует избегать, поскольку она требует от человека наиболее значительных усилий на обработку информации, связанной с установлением связи между объектами и ассимиляцией новых данных, что может спровоцировать психологическое состояние фрустрации и беспомощности, следствием которого станут негативные потребительские оценки. Применительно к ко-брендингу все это означает, что наивысшую оценку следует ожидать в отношении умеренно неконгруэнтного альянса.

Хорошо известно, что значительные разрывы между тем, что потребитель ожидает, и тем, что он фактически получает, является источником потребительской неудовлетворенности и восприятия продукта как низкого качества. В частности, данный вопрос хорошо разработан в маркетинге услуг в моделях качества услуги (SERVQUAL) и модели «расхождений» (GAP), предложенных А. Парашураманом, В. Зайтамл и Л. Бери [16]. Под «расхождением» понимается ситуация превышения ожиданий над оценкой, полученной в действительности. Соответственно, чем значительнее разрыв, тем выше вероятность того, что потребитель будет разочарован в сделанном им выборе. Только в том случае, когда разрыв отсутствует, потребитель будет считать себя полностью удовлетворенным.

Основываясь на данных положениях, мы включаем в предлагаемую нами концепцию выбора партнера для альянса представления о **когнитивной дистанции**, или когнитивном расстоянии между брендами. В широком смысле слова, когнитивная, или субъективная, дистанция является мысленным представлением субъекта о действительном расстоянии между объектами. Поэтому величина когнитивного расстояния отражает усилия субъекта, которые ему приходится затрачивать на сопряжение или увязывание объектов в единое целое на интуитивном или логическом уровне. Исходя из этого, термин «когнитивная дистанция», если трактовать его достаточно широко, можно использовать для описания самых различных процессов, связанных с формированием стереотипов восприятия и их последующим изменением, не обязательно обусловленных аспектами потребительского поведения.

Большой вклад в изучение данных вопросов внес голландский исследователь Б. Ноотеboom, разработавший «когнитивную теорию фирмы» и предложивший понятие «когнитивной дистанции» для описания неоднородности ресурсов компаний, проистекающей из различия опыта, знаний и компетенций работающих в них сотрудников [17]. Анализируя влияние когнитивной дистанции на уровень инновационной активности в стратегических альянсах, Ноотеboom и его коллеги выявили, что для реализации инноваций необходим высокий уровень неоднородности ресурсов, что позволяет формировать нетривиальные комбинации знаний и организационных способностей. Вместе с тем в условиях значительного уровня неоднородности требуется очень высокий уровень абсорбционных и коммуникационных способностей для преодоления возникающих в процессе взаимной работы противоречий. В итоге был сделан вывод, что существует оптимальная когнитивная дистанция, достаточно большая, чтобы сотрудничающие компании могли извлечь что-то новое из взаимодействия друг с другом, но и достаточно малая, чтобы их работники хорошо понимали друг друга, а взаимосвязь между когнитивной дистанцией и инновационной активностью имеет вид перевернутой U-образной кривой [18. С. 128].

В случае ко-брендинга объектами, разделенными когнитивной дистанцией, выступают бренды объединяющихся в альянс организаций. Как видно, если термин «воспринимаемое соответствие», который в настоящее время используется для оценки соответствия брендов в альянсе, предполагает акцент на степени близости партнеров, отсутствие или минимизацию когнитивного расстояния между ними, предлагаемый нами подход нацелен на поиск оптимального уровня когнитивной дистанции. Она должна обеспечивать потребителям достаточный уровень новизны впечатлений от потребления товара, предлагаемого под ко-брендом, формировать новые стереотипы восприятия, но не требовать при этом высоких когнитивных затрат на установление смысловой связи между брендами.

Исходя из этого, мы выявили зависимость, условно названную нами **«кривая капитала ко-бренда»**, представляющую собой перевернутую U-образную кривую, отражающую динамику ценности ко-бренда для потребителя при различных уровнях неконгруэнтности брендов в альянсе (рис. 3).

Внешний вид кривой мы объясняем одновременным разнонаправленным действием двух эффектов:

*«эффекта новизны»*, предполагающего, что по мере роста неконгруэнтности брендов активизируется внимание и познавательный интерес потребителей к новой информации, связанной с объединением брендов, возникает возможность сопоставить новую информацию с теми знаниями о брендах, которыми потребитель уже обладает, что также является стимулом познавательной активности. Очевидно при этом, что объединение организации с партнером из аналогичной или близкой продуктовой категории/региона/отрасли не будет нести для потребителя существенного объема новой информации;

*«эффекта сопряжения»*, предполагающего, что по мере нарастания неконгруэнтности ко-брендинга связь между брендами будет все более интуитивно и логически непонятной, что сделает их взаимодействие все менее очевидным для потребителя. Как следствие, от него будут требоваться возрастающие когнитивные усилия для увязки брендов в единое целое.

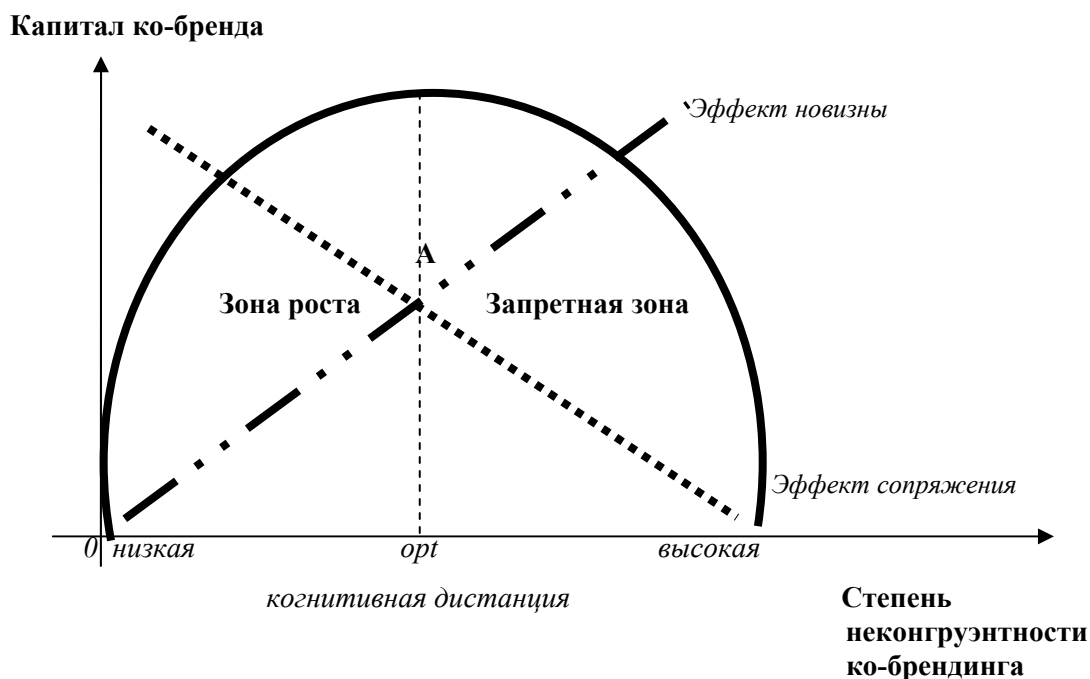


Рис. 3. Кривая капитала ко-бренда

Мы полагаем, что в процессе выбора товара, продвигаемого под совместным брендом, у потребителя будет возникать потребность в особой исследовательской процедуре, связанной с установлением связи между объединяющимися брендами, которые до заключения альянса действовали на рынке самостоятельно. Т. Гэд указывает, что ко-брендинг по своей сути имеет исследовательскую природу, представляя собой новейший способ изучения ценностного ландшафта, который может оказаться общим для многих брендов [2. С. 220, 226].

В итоге может быть определена оптимальная когнитивная дистанция, соответствующая ситуации равновесия, при которой усилия, затрачиваемые потребителем на выбор и оценку ко-бренда, будут полностью компенсироваться ценностью новых впечатлений и ассоциаций, возникающих благодаря объединению брендов организаций в новую для потребителя комбинацию (точка А на рис. 3). В свою очередь, неравновесные ситуации, образованные двумя зонами на графике, названными нами «зоной роста» капитала и, соответственно, «запретной зоной», будут разделяться оптимальной когнитивной дистанцией. В зону роста попадут альянсы с таким уровнем неконгруэнтности, который будет способствовать увеличению капитала ко-бренда. Запретную зону образуют альянсы, являющиеся, с точки зрения потребителей, экстремально неконгруэнтными. Их заключение грозит потерей контроля над имиджем и создает угрозу капиталу ко-бренда. Тогда оптимальная когнитивная дистанция будет соответствовать максимальному уровню капитала ко-бренда, который организации смогут создать за счет ко-брендинга.

**Заключение.** Организации, планирующие заключение стратегических маркетинговых альянсов, основанных на ко-брендинге, нуждаются в методологии поиска партнеров, обеспечивающих взаимовыгодное маркетинговое сотрудничество [19. С. 157]. Выбор «правильного» партнера по ко-брендингу является ключевым условием успеха его реализации. Практическое применение разработанной нами концепции выбора партнера по ко-брендингу, основанной на анализе стратегических целей организаций по развитию своих брендов в условиях быстроменяющейся бизнес-среды, будет способствовать росту эффективности сотрудничества организаций в маркетинговой сфере. Ее дальнейшее развитие и совершенствование обеспечит увеличение числа успешных стратегических маркетинговых альянсов, основанных на ко-брендинге.

## Литература

1. Линдстром М. Бренд + бренд = успех? // Экономические стратегии. – 2006. – № 7. – С. 140–142.
  2. Гэд Т. 4D брэндинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики. – СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001.
  3. Нao A. W., Hu M., Bruning E. An Examination of Global Brand Alliance Evaluation in a Congruence Paradigm // Proceedings of the Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada (ASAC). – Niagara Falls, 2009.
  4. Аакер Д. А. Создание сильных брендов. – М. : Изд. дом Гребенникова, 2003.
  5. Толковый словарь русского языка : в 3 т. / ред. Д. Н. Ушаков. – М. : Вече : Мир книги, 2001.
  6. Дрю Ж.-М. Ломая стереотипы. – СПб. : Питер, 2003.
  7. Капферер Ж. Н. Бренд навсегда. – М. : Вершина, 2007.
  8. Стратегии развития бизнеса / под ред. Г. Б. Клейнера. – М. : КОНСЭКО, 1998.
  9. Christensen K. The Innovator's Dilemma. – Harvard Business School, 1997.
  10. Park C. W., Jun S. Y., Shocker A. D. Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects // Journal of Marketing Research. – 1996. Vol. 33. – November. – P. 453–466.
  11. Simonin B. L., Ruth J. A. Is a Company Known by the Company it Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes // Journal of Marketing Research. – 1998. – № 35 (February). – P. 30–42.
  12. Tissier-Desbordes E., Jeridi I. Alliances de Marques: Vers une Meilleure Exploration de la Relation Perceptuelle Entre les Marques [Electronic resource]. – Access mode: [www.marketing-trends-congress.com/2010.../Jeridi\\_Tissier\\_Desbordes.pdf](http://www.marketing-trends-congress.com/2010.../Jeridi_Tissier_Desbordes.pdf).
  13. Mandler G. The Structure of Value: Accounting for Taste. In M.S. Clark T.T. Fiske (Eds.), Affect and Cognition: The 17th annual Carnegie symposium. – 1982. – P. 3–36.
  14. Lewis B., Porter L. In-Game Advertising Effects: Examining Player Perceptions of Advertising Schema Congruity in a Massively Multiplayer Online Role-Playing Game // Journal of Interactive Advertising. – 2010. – № 10 (2). – P. 46–60.
  15. Heckler S. E., Childers T. L. The Role of Expectancy and Relevancy in Memory for Verbal and Visual Information: What is Incongruency? // Journal of Consumer Research. – 1992. – Vol. 18. – № 1. – P. 475–492.
  16. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research // Journal of Marketing. – 1985. – № 49. – P. 41–50.
  17. Nooteboom B., Vanhaverbeke W., Duysters G. M., Gilsing V. A., van den Oord A. Optimal Cognitive Distance and Absorptive Capacity. – ECIS working paper 06-01, 2005.
  18. Логачев В. А., Жирнов Е. Е. Знание в новейших теориях фирмы // ЭКО. – 2007. – № 9. – С. 119–134.
- Агеносов А. В., Балашова И. О., Хмелькова Н. В. Инновационные процессы межфирменных взаимодействий в маркетинговых альянсах: проблема выбора партнера // Инновационные процессы и человеческий капитал : материалы III Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и преподавателей (29–30 ноября 2012 г., Екатеринбург). – Екатеринбург : Гуманитарный университет, 2012. – С. 155–159.