

УДК 33**DOI: 10.34670/AR.2021.90.93.003****Реакция бренда академического мира на турбулентность
окружающей среды****Баженов Сергей Витальевич**

Кандидат философских наук,
Science Horizons Foundation,
123112, Российская Федерация, Москва, Пресненская наб., 10А;
e-mail: sbazhenov@mail.ru

Баженова Елена Юрьевна

Кандидат экономических наук, доцент,
Южный федеральный университет,
344006, Российская Федерация, Ростов-на-Дону,
ул. Б. Садовая, 105/42;
e-mail: ebazhenova@mail.ru

Абросимов Дмитрий Владимирович

Кандидат политических наук, доцент,
Южный федеральный университет,
344006, Российская Федерация, Ростов-на-Дону,
ул. Б. Садовая, 105/42;
e-mail: dabrosimov@mail.ru

Чернобровкина Наталья Игоревна

Кандидат филологических наук, доцент,
Южный федеральный университет,
344006, Российская Федерация, Ростов-на-Дону,
ул. Б. Садовая, 105/42;
e-mail: nichernobrovkina@sfedu.ru

Статья подготовлена при поддержке гранта РФФИ, проект № 19-010-00844\19 «Бренды академического мира в эпоху digital-трансформаций: типология, экономические оценки и соизмерения, капитализация и управление».

Аннотация

Бренды разнообразных институций академического мира являются ценным активом и становятся объектом внимания исследователей. Так, достаточно хорошо изучен капитал академического бренда, который выражает денежную стоимость бренда для самой академической организации (стоимость бренда). Капитал бренда часто связывают с улучшением результатов деятельности самой организации в достижении ее основных рыночных целей, например в увеличении рыночной стоимости. Однако такая сторона

капитала академического бренда, которая выражает ценность бренда для потребителя (сила бренда), изучена гораздо меньше, особенно в аспекте реакции капитала бренда на турбулентность внешней конкурентной среды. Показано, что одним из основных факторов повышения рыночной стоимости академического бренда является его способность предвидеть турбулентность окружающей среды и адаптироваться к ней путем изменения своей стратегии для получения конкурентного преимущества. Для эффективного решения проблемы турбулентности внешней среды на основе использования концепции капитала бренда была исследована природа внешней турбулентной среды, определено влияние, которое турбулентность внешней среды оказывает на капитал бренда и рассмотрено использование возникающих возможностей и снижение рисков и угроз. В заключении сформулирован ряд предложений, призванных помочь академическим структурам предвидеть и реагировать на внешние потрясения, а также предложены направления будущих исследований в этой области.

Для цитирования в научных исследованиях

Баженов С.В., Баженова Е.Ю., Абросимов Д.В., Чернобровкина Н.И. Реакция бренда академического мира на турбулентность окружающей среды // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 12А. С. 29-50. DOI: 10.34670/AR.2021.90.93.003

Ключевые слова

Бренд академического мира, управление брендом, турбулентность окружающей среды, доступ к бренду, дифференциация бренда, взаимодействие с брендом, устойчивость бренда, гибкость бренда, сопротивление бренду, восстановление бренда.

Введение

Бренды являются важными и ценными нематериальными активами, при этом сильные и успешные бренды часто составляют значительную долю рыночной стоимости современной организации, как коммерческого, так и некоммерческого секторов, включая академические организации (университеты) [Mizik, 2014; Nguyen & Feng, 2021]. С течением времени рыночная стоимость активов бренда может значительно меняться. Одним из основных факторов повышения рыночной стоимости академического бренда является его способность предвидеть турбулентность окружающей среды и адаптироваться к ней путем изменения своей стратегии для получения конкурентного преимущества. Для эффективного решения проблемы турбулентности внешней среды, мы обратимся к хорошо изученной области капитала бренда, исследуем природу внешней турбулентной среды, определим влияние, которое турбулентность внешней среды оказывает на капитал бренда и рассмотрим использование возникающих возможностей и снижение рисков и угроз. В этой статье мы сосредоточимся на брендах, которыми управляют академические институты (академических брендах).

Литература по капиталу бренда академического мира в основном сосредоточена на создании, поддержании и расширении возможности использования брендов в качестве активов, а также на разработке концептуальных основ, увязывающих стратегические инвестиции в бренд с ростом денежных потоков и пр. [Srivastava et al., 1998]. Однако активы академического бренда подвержены также и воздействиям со стороны динамичной внешней среды. Неспособность предвидеть изменения во внешней среде до того, как они произойдут, или неспособность адаптироваться к изменениям внешней среды после того, как они произошли, часто приводят к

значительной потере ценности или даже уничтожению актива академического бренда. С другой стороны, турбулентность может предоставить академической институции возможность, используя свои бренды, «перепрыгнуть в новые более благоприятные категории, рынки или бизнес-модели» [там же].

В этой статье мы рассматриваем турбулентность окружающей среды, определяемую как «скорость и непредсказуемость изменений во внешней среде фирмы» [Boyne, Meier, 2009; Danneels, Sethi, 2011], и предлагаем рассматривать ее в качестве основного потенциальной источника динамики стоимости активов бренда [Ha et al., 2021]. Следует подчеркнуть, что внешняя турбулентность – это не единственный источник нестабильности капитала бренда, поскольку действия, предпринятые внутри академической институции, также могут оказывать сильное влияние.

Кроме того, конкурентные, технологические и рыночные источники турбулентности внешней среды могут влиять друг на друга. Например, *технологическая турбулентность* в системах распределения знания (например, в массовых открытых онлайн-курсах) может изменить процессы привлечения целевых потребителей, порождая *турбулентность рынка*. Это приведет к принятию участниками академического рынка новых конкурентных стратегий, что, в свою очередь, приведет к *турбулентности конкуренции*.

Способность организации реагировать на турбулентность окружающей среды зависит от силы ее брендов и других активов, а также от адаптивности (*гибкости*) самой организации т.е. от «*корпоративного мышления организации, ее организационной гибкости и волатильности ее ресурсов*» [Doz, Kosonen, 2010]. Такие характеристики продукта, как качество взаимодействия с брендом (качество обслуживания клиентов и лояльность к бренду) и дифференциация бренда, позволяют противостоять натиску проблем, вызванных турбулентностью. Впоследствии, поскольку не все бренды смогут выжить, бренды-конкуренты, использующие более новую инфраструктуру и технологии, могут переосмыслить рыночную конъюнктуру, параметры рынка и т.п., и выйти за рамки их предыдущей доли рынка, на новый уровень продаж. Здесь важную роль играет доступ к бренду и, опять же, его дифференциация.

Мы считаем, что *доступ, дифференциация и вовлеченность* являются критическими параметрами брендов академического мира. Именно эти параметры влияют на то, как бренды *противостоят, восстанавливаются и переосмысливают себя* в турбулентной окружающей среде с точки зрения уменьшения потери/увеличения стоимости актива бренда. Также мы рассматриваем сопротивление, обновление и переосмысление как три неизбежных этапа реакции бренда академического мира на турбулентность окружающей среды. В статье будет представлена концепция турбулентности окружающей среды, включая последствия ее воздействия на активы бренда. Затем будет дан обзор литературы по брендингу для описания трех указанных выше параметров бренда (доступ, дифференциация и вовлеченность). Наконец, мы выскажем предложения, как организации могут повысить гибкость и устойчивость бренда, противостоять турбулентности и восстанавливаться после нее, а также переосмысливать себя, чтобы использовать потенциал турбулентности.

Турбулентность окружающей рыночной среды

Пересечение между тремя параметрами бренда и тремя формами реакции на турбулентность внешней среды поможет нам понять, как организации могут избежать обесценивания капитала бренда на турбулентных рынках (противостоять и восстанавливаться), как они могут распознать новый потенциал в изменившейся среде (переосмысливать) и, что наиболее важно, каким

образом руководство организации может сбалансировать элементы капитала бренда с другими материальными активами во время турбулентности (см. Таблица 1).

Таблица 1 - Матрица трансформации параметров капитала академического бренда на этапах реагирования на турбулентные воздействия внешней среды

Параметры капитала академического бренда	Этапы реагирования академического бренда на турбулентные воздействия внешней среды		
	Сопротивление	Восстановление	Переосмысление
Вовлеченность	Использование лояльности клиентов и бренда для противодействия изменениям <i>Вовлеченность «покупает время» для улучшения бренда и создает затраты на переключение</i>	Активация более быстрых, сильных и широких возможностей для восстановления <i>Благодаря эмоциональным и рациональным связям между клиентом и брендом (вовлеченность, резонанс и уважение) доверие, возникающее в результате взаимодействия, позволяет восстановить дифференциацию и сохранить доступ к нему</i>	Создание связей для переосмысления <i>Взаимодействие дает представление о том, как клиенты используют новые продукты и выходят на новые рынки, и обеспечивает доверие, с помощью которого можно создать собственный бренд на новых продуктах, новых рынках или с помощью новых бизнес-моделей</i>
Дифференциация	Обеспечение способности к сопротивлению <i>Сильные, благоприятные и уникальные ассоциации с брендом создают доверие, поддержку и лояльность, уравнивая различия между новыми участниками</i>	Создание точек различия для расширения охвата <i>Дифференцированные бренды могут быть использованы в сравнении с конкурентами, каналами и цепочками поставок для восстановления утраченных позиций</i>	Расширение возможностей для переосмысления с точками доказательства <i>Клиенты доверяют дифференцированным брендам в новых каналах, марках и бизнес-моделях. Соответствующие ассоциации брендов перейдут к новым начинаниям</i>
Доступ	Изолирующий бренд от разрушительных сил <i>Психологическая, физическая и цифровая доступность обеспечивают конкурентное преимущество, обеспечивая постоянный охват ответчика бренда и ограничивая его для нарушителей</i>	Растущая широта доступного рынка <i>Доступ к бренду укрепляет прочные отношения с клиентами и «владение», позволяя фирме восстановить максимальную долю ранее занимаемого рынка</i>	Создание путей к переосмыслению <i>Ментальный, физический и цифровой доступ определяют новые потребности, возможности, перекрестные продажи и отношения</i>

Турбулентность окружающей среды в контексте исследований академического мира — это степень, в которой внешняя среда академической институции характеризуется непредсказуемостью, неопределенностью и изменчивостью. Более формально это можно определить как «*скорость и непредсказуемость изменений во внешней среде фирмы*» [Boyne,

Meier, 2009; Danneels, Sethi, 2011]. Турбулентная среда характеризуется резкими динамическими рыночными условиями, в которых часто случаются сбои в спросе и темпах роста, тогда как менее турбулентная среда является более стабильной, с предсказуемыми темпами роста и спроса [Ko, Tan, 2012]. Концепция турбулентности в окружающей среде возникла из ранних работ в литературе по стратегии управления, посвященной динамизму отрасли [Miller, Friesen, 1983] и превратилась в многомерный конструкт, которому уделяется пристальное внимание в маркетинговой стратегии, брендинге и связанной с ним литературе (например, [Nezami et al., 2018; Wilden, Gudergan, 2015]). Турбулентность окружающей среды мы будем определять по трем основным параметрам: (1) турбулентности конкуренции, (2) технологической турбулентности и (3) турбулентности рынка [Lichtenthaler, 2009; Sethi, Iqbal, 2008].

Конкурентная турбулентность представляет собой степень, в которой конкуренты разрушают отрасль [Tsai, Yang, 2013]. Другими словами, она фиксирует изменения той степени напряжения, с которой фирмы конкурируют за одних и тех же клиентов в одном и том же пространстве и времени, включая конкуренцию по продвижению, ценовую конкуренцию и новых участников/претендентов [Chan et al., 2012].

Технологическая турбулентность относится к темпам и уровню непредсказуемости изменений как в продукции, так и в технологических процессах в академической и образовательной отраслях [Kohli, Jaworski, 1990]. Следовательно, турбулентная технологическая среда характеризуется непредсказуемым развитием новейших технологий и непредсказуемым временем технологических сдвигов [Tsai, Yang, 2013].

Наконец, *рыночная турбулентность* касается степени и нестабильности изменений предпочтений и поведения потребителей академического продукта в отрасли, а также других радикальных изменений на рынке, таких как нормативные или социально-экономические сдвиги [Kohli, Jaworski, 1990]. В беспокойных рыночных условиях потребности и желания потребителей сильно различаются, а предпочтения становятся неоднородными и изменчивыми [Hanvanich et al., 2006], что приводит к частому поиску новых продуктов и изменчивому спросу на продукцию. Даже косвенные изменения окружающей среды могут иметь серьезные последствия для рынка академических услуг и способности бренда академического мира преуспевать на нем. Глобальный кризис Covid-19, начавшийся в начале 2020 года, является прекрасным примером такого серьезного нарушения рыночных отношений.

Турбулентность окружающей среды дает подходящую оптику для изучения меняющейся ценности и роли активов бренда академического мира по нескольким причинам. Во-первых, турбулентность окружающей среды ссылается на внешние по отношению к академической институции условия, которые, в отличие от внутренней турбулентности, создаваемой академическим субъектом, сложнее предсказать и управлять ими. Во-вторых, турбулентность окружающей среды является динамичной, она может резко меняться в зависимости от отрасли и рынка, а также с течением времени, от очень стабильной до высокодинамичной. Эти постоянные изменения создают измененные конкурентные контексты, в которых академический бренд должен сохранять и наращивать стоимость своего капитала. С точки зрения динамики влияние турбулентности окружающей среды адаптивно. Успех в преодолении этого для институции зависит от последовательности действий, которые в целом мы классифицируем как сопротивление, восстановление и переосмысление. В-третьих, турбулентность окружающей среды — это объемный конструкт, который включает в себя все три формы турбулентности и их взаимодействия, что в конечном итоге определяет степень и

скорость общей турбулентности. Три формы турбулентности разделены, это означает, что одна или несколько из них могут быть относительно стабильными, тогда как другие – изменчивыми. Однако эти формы турбулентности часто взаимосвязаны и изменения в одной могут вызывать и вызывают изменения в другой. Например, турбулентность рынка в форме изменения вкусов потребителей обычно приводит к турбулентности конкуренции, поскольку фирмы стремятся адаптировать свои предложения к изменившемуся рыночному академическому пространству. Точно так же турбулентность конкуренции может вызвать технологическую турбулентность, поскольку конкурирующие фирмы используют инновации для сохранения и получения конкурентного преимущества и наоборот.

Наконец, турбулентность окружающей среды может принести институции академического мира как положительные, так и отрицательные результаты. С одной стороны, турбулентность в окружающей среде может значительно нарушить статус-кво, смещая клиентов в пользу других поставщиков академических благ и услуг или даже уходить из категории, заставляя фирмы отказываться от своих зон комфорта и конкурировать с новыми возможностями и предложениями. С другой стороны, турбулентность окружающей среды открывает возможности для разработки новых предложений, внедрения новых технологий, установления связи с новыми клиентами и рынками, стимулирования роста, разработки новых бизнес-моделей и создания новых конкурентных преимуществ за счет использования уже существующих активов бренда [Bao et al., 2012; Bonnin, Alfonso, 2019].

Чтобы успешно реагировать на внешние потрясения, академические институции должны четко осознавать риски и возможности на рынке и наращивать свои инновационные возможности для снижения рисков и использования предоставляемых возможностей [González-Benito et al., 2009]. В целом, турбулентность окружающей среды может рассматриваться и как риск, который может значительно снизить эффективность и выживание фирмы и бренда, и как возможность увеличить капитал бренда академического мира и расширить сферу деятельности университета [Flammer, 2015], последняя точка зрения часто поддерживается устойчивыми и гибкими фирмами. Принимая линзу экологической турбулентности, мы стремимся расширить стратегическое управление брендом на новые контексты и получить важную информацию.

Понимание капитала академического бренда: теоретические основания вопроса

Мы рассматриваем бренд как ментальную конструкцию, формирующую уникальный образ определенного объекта и доносящую его через систему символов, предназначенных для идентификации и дифференциации данного объекта [Cherenkov, Vereteno, 2019; Баженов и др., 2020; Баженов, Баженова, 2019; Кусраева и др., 2020].

Чтобы понять, как турбулентность окружающей среды влияет на бренды академического мира, прежде всего нам необходимо получить теоретическое представление о том, как капитал бренда академического мира создает ценность для потребителей и компании. Далее мы опишем связь между активом бренда, созданием и получением ценности бренда. Многочисленные научные исследования последнего десятилетия активно исследовали роль брендов и управление брендами в маркетинговой практике, а также взаимосвязь между деятельностью бренда и поведенческими реакциями потребителей (см. [Keller, 2020a; Keller, 2020b; Keranen et al., 2012; Oh et al., 2020, Swaminathan et al., 2020]).

Основополагающая статья Keller (1993), посвященная капиталу бренда, ориентированному

на потребности клиента (CBBE), дает прочную концептуальную основу для изучения создания потребительской ценности и получения ценности фирмы. Модель CBBE основывается на том, что в сознании клиента фирма «владеет»: (1) знанием бренда, состоящим из узнаваемости (узнаваемость и отзывчивость) и (2) ассоциациями, которые в идеале должны быть сильными, благоприятными и уникальными. Aaker (1996) признает важность воспринимаемого качества бренда и лояльности к бренду для капитала бренда, тогда как Sprott et al. (2009) утверждают, что вовлеченность бренда является лишь одним из важных аспектов капитала бренда. Также подчеркивается важность доверия к бренду для позитивного поведения и отношения потребителей, а также капитала бренда [Delgado-Ballester, 2004]. Наконец, Mizik & Jacobson (2008) демонстрируют важность знания бренда, дифференциации, актуальности и уважения как «предшественников» капитала бренда.

Хотя в существующей модели CBBE предложена, разработана и продемонстрирована ценность нескольких подпараметров капитала бренда без потери своей универсальности [Keller, 2008], их можно объединить, используя следующие дескрипторы бренда: *осведомленность, знакомство, доступность, значимость, ассоциации, знания, образы, качество, личность, резонанс, уважение и доверие*.

В данном исследовании мы рассматриваем эти элементы бренда для разработки представления капитала бренда на основе трех измерений – *доступа к бренду, дифференциации бренда и вовлеченности бренда*, которые включают в себя дополнительные измерения капитала бренда, обеспечивая при этом основу для изучения влияния турбулентности на опыт взаимодействия академического потребителя с брендом академического мира.

Опираясь на результаты ранее проведенных исследований, мы предполагаем, что сильные бренды доступны и *доходчивы* для потребителей. Они способны создавать положительные потребительские суждения и чувства посредством значимой и актуальной *дифференциации*. Также сильные бренды создают сильные эмоциональные и функциональные связи с потребителями за счет постоянного *взаимодействия*. Далее в статье мы рассмотрим, каким образом эти три измерения бренда обеспечивают путь к созданию уникального опыта взаимодействия бренда с клиентом, чтобы бренд сохранялся и процветал в условиях турбулентности окружающей среды.

Доступ к академическому бренду

Потребители могут оценивать бренд и взаимодействовать с ним, последовательно пройдя через стадии *обнаружения, оценки, выбора и постпотребления* бренда, при этом бренд должен быть доступным для потребителей как физически, так и психологически [Reinartz, Weigand, Imschloss, 2019]. Лучше всего доступ к бренду описывается через модель *иерархии эффектов* (например, [Lavidge, Steiner, 1961; Roberts, Lilien, 1993]) или модель *воронки спроса* [Edelman, Singer, 2015].

Психологическая доступность, или значимость бренда, относится к вероятности того, что потребитель заметит, узнает и подумает о бренде при рассмотрении покупки в данной категории [Alba, Chattopadhyay, 1986]. Узнаваемость бренда представляет способность потребителя идентифицировать и узнать торговую марку при контакте с ней по отдельным характеристикам и атрибутам. Заметность бренда — это конструкт, повышающий вероятность извлечения бренда из памяти, приводя к вспомогательному осознанию (узнаванию) и осознанию без посторонней помощи (воспоминанию) [Hutchinson, Raman, Mantrala, 1994]. Бренд сможет достичь большей

психологической доступности, чем его конкуренты, за счет развития множественных связей в памяти потребителей с помощью отличительных и четких коммуникаций с брендом [Romaniuk, Sharp, 2004], а также за счет лучшего извлечения бренда из большей части воспоминаний потребителей.

Чем больше потребителей думают о бренде при рассмотрении конкретной категории или потребности, тем у бренда выше психологическая доступность. Другой аспект психологической доступности – это *знакомство с брендом*, описываемое как количество времени, которое потребители тратят на обработку информации о бренде, независимо от ее типа или содержания. Несмотря на то, что знакомство с брендом является базовой формой потребительских знаний, оно определяет доступность бренда и принятие потребителем решения о покупке [Alba, Wesley Hutchinson, 1987].

Другой тип доступа к бренду, который становится все более ограниченным, это *логистическая доступность*. После того, как только психологическая доступность бренда установлена, потребитель также должен иметь возможность получить непосредственный доступ к продукту. Доступ может быть физическим, в цифровой или иной форме. Для этого необходимо, чтобы фирма сделала бренд доступным и предоставила возможность доставки покупателям впечатления от бренда. Доступность бренда относится к широте и глубине распределения бренда во времени и пространстве (включая цифровое пространство и платформы). Продукт, который появляется в верхней части результатов поисковой выдачи Яндекс или Google, будет иметь лучшую доступность.

В целом психологическая, материальная и цифровая доступность составляют макроконструкт, который мы называем *доступом к бренду*. Мы утверждаем, что доступ к бренду в условиях турбулентности окружающей среды является критически важным аспектом академического бренда, поскольку этот доступ подвержен быстрым изменениям, которые могут быть как положительными, так и отрицательными. Наконец, глобальные потрясения, такие как пандемия Covid-19, также могут резко влиять на доступ к бренду за счет фундаментального изменения процессов принятия решений. Так, например, почти мгновенное внедрение покупок образовательных продуктов в Интернете еще больше расширило доступ к брендам университетов за счет брендов платформ массовых открытых онлайн-курсов. Потребность в доступе к бренду сохраняется и после этапов обнаружения, вплоть до этапов доставки. Как только канал доступа к клиенту сформирован, он должен постоянно поддерживаться. Таким образом доступ к бренду остается критически важным для компании даже после факта покупки на этапе постпотребления.

Дифференциация академического бренда

Чтобы доступный бренд отличался, потребители должны видеть преимущество его использования по сравнению с другими доступными альтернативами. *Дифференциация бренда* – это процесс, с помощью которого фирмы выделяют свой бренд среди брендов конкурентов, связывая превосходные и отличные аспекты своего бренда с преимуществами для клиентов [Keller, 1993]. Атрибуты, которые потребители ассоциируют с брендом, должны строго и однозначно опираться на параметры, которые имеют ценность для целевого рынка. В целом дифференциация бренда — это «*функция ментальных ассоциаций, которые потребители испытывают к бренду*» [Keller, 2002, 2008]. Мы определяем три основных типа ассоциаций, которые создают капитал бренда – *сильные, благоприятные и уникальные* ассоциации. Эти

ассоциации бренда представляют собой структуры знаний, которые потребители имеют о бренде, и часто концептуализируются как *«строительные блоки для суждений и чувств потребителей к бренду»* [Angle, Forehand, 2016]. В частности, знание бренда относится к значениям и убеждениям потребителей обо всех аспектах бренда, которые хранятся в памяти [Hoeffler, Keller, 2003] и являются критическим параметром дифференциации бренда.

Имидж бренда и качество – два других важных параметра дифференциации бренда. Имидж бренда обычно описывается как восприятие бренда в сознании потребителей, их мыслях, чувствах и ожиданиях, т.е., как потребители оценивают, чувствуют или верят в бренд [Angle, Forehand, 2016]. Качество бренда отражает восприятие потребителями опыта бренда, относительно стандарта ожиданий [Bharadwaj et al., 2011]. Капитал бренда увеличивается с уровнем и согласованием имиджа бренда и качества бренда.

Дифференциация бренда особенно важна для брендов в беспокойной внешней среде, потому что дает компаниям самое нужное, чтобы выдержать турбулентность – время. Турбулентность вызывает быстрые изменения, и существующим брендам, чтобы выжить и процветать на беспокойных рынках, требуется время для осознания и приспособления к меняющимся рыночным условиям, принятия и адаптации технологических достижений и ответа конкурентам. Дифференцированные бренды, пользующиеся сильными, благоприятными и уникальными ассоциациями брендов, защищены от внезапных краткосрочных рыночных изменений, в целом менее изменчивы и уязвимы для турбулентности окружающей среды [Ha et al., 2021; McAlister et al., 2007].

Взаимодействие с академическим брендом (вовлеченность)

Потребители формируют прочные психологические, материальные и поведенческие отношения с доступными и дифференцированными брендами [Aaker, 2006; Hudson et al., 2016; Pansari, Kumar, 2017]. Взаимодействие с брендом академического мира относится к когнитивному процессу, с помощью которого потребители формируют эмоциональные и рациональные связи с брендом, что достигается с течением времени посредством непрерывного взаимодействия между клиентом и брендом. Этот психологический и поведенческий процесс вовлечения часто характеризуется *резонансом, уважением и доверием к бренду*.

Резонанс бренда относится к характеру взаимоотношений клиентов с брендом и степени, в которой они чувствуют себя *«синхронизированными с брендом»* [Keller, 2002]. Резонанс бренда описывает глубину эмоциональных связей, которые развиваются у клиентов в процессе общения с брендом, и уровень лояльности между клиентом и брендом, создаваемый этими связями. *Уважение к бренду* — это еще одно измерение взаимодействия с брендом, отражающее то, чем бренд известен в сознании потребителей. Оно включает в себя, насколько сильно/мало бренд пользуется уважением, за что его уважают/не уважают, а также уровень желания потребителей к бренду [Mizik, 2014]. Уважение к бренду относится к умственной связи более высокого порядка, которую потребители развивают в процессе общения с брендом, и является функцией ассоциаций бренда и его способности выполнять свои обещания. Наконец, *доверие к бренду* – это уверенность потребителей в том, что бренд будет выполнять определенные функции более высокого уровня, такие как аутентичность, справедливость, надежность и прозрачность, которые свидетельствуют о доверии. Доверие к бренду также относится к готовности потребителей зависеть от эффективности бренда, даже если опыт потребления сомнительный и может повлечь за собой риск [Anwar et al., 2015]. Доверие к бренду

представляет собой самую сильную и наиболее тесную эмоциональную связь потребителя и бренда и обозначает глубокие эмоциональные и поведенческие связи между брендом и его потребителями.

В целом взаимодействие с брендом имеет решающее значение для укрепления бренда и создания уникального и устойчивого капитала бренда. Взаимодействие с брендом ценно, потому что оно, сокращает процесс принятия решений потребителем, в результате чего клиенты ищут меньше информации, связанной с брендом, рассматривают только основной бренд и постоянно потребляют его [Oliver, 1997]. Таким образом бренд как бы «владеет» своими покупателями. Неудивительно, что, взаимодействие с брендом чрезвычайно ценно на беспокойных рынках, поскольку позволяет бренду хотя бы временно противостоять быстрым и неопределенным изменениям на рынке, поскольку его клиенты более защищены и менее подвержены этим изменениям и позитивно воспринимают преимущества сохранения лояльности своему нынешнему бренду [Pansari, Kumar, 2017].

В следующем разделе статьи мы обсудим взаимосвязь между активом бренда и турбулентностью окружающей среды, определив параметры капитала бренда, которые могут обеспечить защиту, но все равно уязвимы в турбулентных условиях. Мы используем это для мотивации создания организационной гибкости и устойчивости – *когда и как* бренды могут, при дополнении другими материальными и рыночными активами, преодолевать проблемы, связанные с рыночными, технологическими и конкурентными изменениями.

Фазы и динамика гибкости и устойчивости академического бренда

Далее мы обсудим способы, с помощью которых академическая институция может устранить влияние турбулентности на свои бренды, на трех этапах: (1) при создании *сопротивления* для *защиты* брендов от турбулентности окружающей среды; (2) при восстановлении позиций брендов на новом рынке (*восстановление*); (3) при использовании возможностей новой среды, для расширения своей торговой марки (*переосмысление*). В модели Brand Asset Valuator (силы и статуса бренда), предложенной компанией VMLY&R [Mulders, 2020; Sasikala, 2013], используется динамический подход для реагирования на турбулентность окружающей среды с опорой на такой аспект капитала бренда как дифференциация. Наш подход обеспечивает более полное изучение взаимосвязей между аспектами капитала академического бренда и формами турбулентности внешней среды за счет опоры на все аспекты капитала бренда – доступ, дифференциацию и вовлеченность.

Чтобы при использовании капитала бренда успешно преодолеть проблемы, связанные с рыночной, технологической и конкурентной турбулентностями, мы должны понимать, какие аспекты академического бренда позволяют ему противостоять таким вызовам и восстанавливаться после них. Мы начнем с описания гибкого устойчивого академического бренда и соединим все три аспекта капитала бренда и формы турбулентности внешней среды, чтобы разработать шаблон для изучения гибкости и устойчивости бренда/фирмы.

Влияние турбулентности носит динамический характер и проявляется в нескольких фазах. Следовательно, то, как академические бренды сопротивляются, восстанавливаются и переосмысливают себя перед лицом этих проблем, следует рассматривать как адаптивный и зависящий от пути процесс. Тем не менее, перед лицом турбулентности гибкие и устойчивые академические бренды с большей вероятностью будут сопротивляться, восстанавливаться и заново открывать себя.

Под *гибкостью* понимается способности академического бренда распознавать, создавать и использовать возможности в турбулентных и меняющихся условиях, включая скорость, с которой академическая институция получает новую информацию, интерпретирует ее и действует в соответствии с новой информацией [Kalaigianam et al., 2021]. Напротив, под *устойчивостью* понимается способность академических брендов восстанавливаться, что особенно важно учитывать уже на стадии прогнозирования, подготовки и эффективного предотвращения угроз. Также это относится к превращению проблем, вызванных турбулентностью, в возможности для роста [Conz, Magnani, 2020]. В то время как гибкость означает упреждающую трансформацию, обновление и оперативность, направленную на использование новых возможностей и создание ценности, устойчивость часто бывает реактивной, ориентированной на освоение, адаптацию, гибкость и сохранение ценностей [Miceli et al., 2021].

Следовательно, пара «гибкость-устойчивость» относится к способности академической институции проактивно реагировать, защищаться и наступать, а также управлять реакцией своего бренда на турбулентность. Также гибкость, позволяет адаптироваться к этим изменениям, и способна повышать конкурентоспособность в новых условиях окружающей среды. Ниже мы обсудим применение этих качеств на каждой из фаз турбулентности – сопротивление, восстановление и переосмысление.

Сопротивление относится к предотвращению потенциальных негативных результатов путем предвидения и подготовки к турбулентности вызванных изменениями технологий, конкуренции и рынка [Day, Schoemaker, 2006; Srivastava et al., 1998]. Успех сопротивления будет зависеть от способности академического бренда противостоять изменениям на рынке и поддержки функционала и непрерывности академических бизнес-процессов. У сильных академических брендов эта способность может быть частично обусловлена дифференциацией бренда, властью в канале распределения (доступом) и вовлеченностью бренда. Это также может быть связано с превентивными мерами, принятыми для защиты от нестабильности и уязвимостей, такими как программы лояльности или выгодные долгосрочные академические контракты. В целом устойчивость бренда позволяет академическим институциям выдерживать потрясения, обеспечивая по крайней мере временный иммунитет от рыночных или технологических угроз и снижая воздействие внешних потрясений [Srivastava et al., 1999].

Восстановление относится к способности академического бренда сохраняться, адаптироваться или трансформироваться перед лицом изменений с течением времени. Восстановление требует гибкости мышления и ресурсов, а также способности реагировать и адаптироваться к разрушительной турбулентности окружающей среды [Doz, Kosonen, 2010]. Кроме того, восстановление связано с концепциями избыточности, устойчивости, гибкости и отзывчивости на внешние силы. Важно отметить, что восстановление может зависеть от того, как сотрудники академической институции воспринимают дифференциацию академического бренда. С точки зрения Keller (2020), эта дифференциация может быть подкреплена улучшением дифференциацией с конкурентами или усилением слабых сторон путем установления точек паритета. Например, доля рынка, утраченная маржинальными брендами, сократившими маркетинговые инвестиции в неблагоприятных экономических условиях, не будет восстановлена [Srinivas, Yasmeen, 2017]. В совокупности восстановление относится к способности академического бренда к возрождению после турбулентности и к степени, в которой это достигается. Для мощных брендов характерны более короткие периоды восстановления и повышенная скорость восстановления [Conz, Magnani, 2020]. В отличие от

предыдущего этапа, гибкость по сравнению с устойчивостью более важна для академического бренда, чтобы *оправиться* от турбулентности.

Переосмысление относится к способности академического бренда восстанавливаться и выходить за пределы состояния, предшествующего возникновению турбулентности. Переосмысление требует от академического бренда способности обновляться или переосмысливать путь вперед, преодолевать турбулентность окружающей среды, выводя себя в новые категории, на новые рынки или новые цепочки создания стоимости [Aaker, 2006]. Часто переосмысление также характеризуется увеличением прибыльности и расширением присутствия на академическом рынке, даже после выхода за пределы исходного равновесия до турбулентности [Hamel, Välikangas, 2003]. На этапе *переосмысления* относительная важность гибкости снижается, а значение устойчивости возрастает, при этом гибкость и укоренившаяся устойчивость необходимы для того, чтобы бренды академической институции успешно *сопротивлялись* и *восстанавливались* до следующей волны турбулентности. Ключевым моментом здесь является признание того, что, по крайней мере, местами, капитал академического бренда увеличивается в новой пост-турбулентной внешней среде.

Хотя существует множество параметров оценки академических брендов, мы воспользуемся теми, которые позволяют бренду противостоять, восстанавливать и переосмысливать себя перед лицом турбулентности окружающей среды: доступом к бренду, дифференциацией бренда и взаимодействием с брендом (см. рисунок 1).

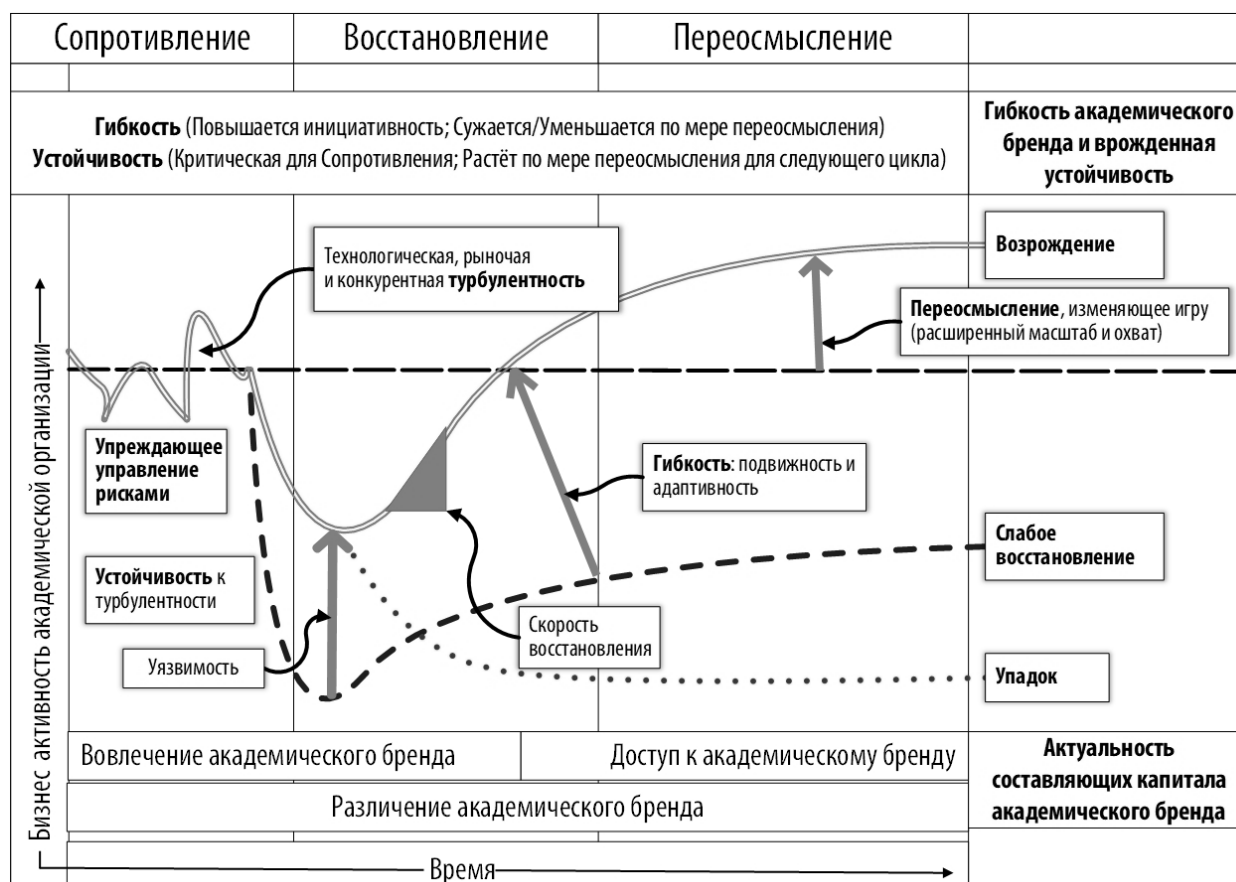


Рисунок 1 - Фазы и динамика гибкости и устойчивости академического бренда

Доступ к бренду важен для способности академических брендов противостоять турбулентности окружающей среды и защищать свои позиции на рынке на ранних этапах турбулентности. Бренды с сильным доступом на психологическом уровне будут менее уязвимы для турбулентности, т.е. они будут испытывать более низкие темпы и уровни потери активов (см. рисунок 1). Это объясняется тем, что потребители академических продуктов и услуг потребляют их на основе осведомленности, воспоминаний и привычек, тем самым «изолируя» бренд, а не посредством активного поиска.

Сильный психологический доступ может быть уравновешен потерей физического доступа, по крайней мере, в краткосрочной перспективе, развивая то, что традиционно называется «вытягиванием» через канал. Однако, хотя психологический доступ может «выиграть время» для сильных традиционных брендов, он может быть менее эффективным в борьбе с рыночными переходами, связанными с технологическими сдвигами. Точно так же доступ к брендам может иметь решающее значение на этапе восстановления, поскольку новые структуры каналов менее доступны для брендов среднего уровня. Сильные бренды могут интегрироваться и развивать собственное многоканальное присутствие и прямой доступ к клиентам [Shankar, Kushwaha, 2021], в то время как более слабые бренды рискуют постепенно потерять контакт с целевым академическим рынком, если только они не смогут определить для себя нишу или целевой рынок, в котором они могут убедительно дифференцироваться. Кроме того, академические бренды могут использовать ценность, клиентский опыт и доверие, а также сочетать это с технологиями, цепочкой поставок и медиа-возможностями для выхода на вертикальные рынки.

Дифференциация бренда особенно важна в технологических секторах, где представление о функциональных и практических преимуществах имеет решающее значение [Bonnin, Alfonso, 2019]. Бренды, которые не смогли адаптироваться к технологическим изменениям, в основном не выжили. Дифференциация бренда важна с двух точек зрения. Во-первых, чтобы противостоять турбулентности и восстанавливаться после нее, а, во-вторых, переосмысливать бренд, выходя за рамки пред-турбулентного уровня, создавать новый спрос и отвоевывать долю рынка у тех академических брендов, которые не смогли сориентироваться в конкурентной среде. Как отмечалось ранее, дифференцированные академические бренды обладают сильными, благоприятными и уникальными бренд-ассоциациями, и это обеспечивает им защиту от краткосрочных рыночных изменений [McAlister et al., 2007], позволяя противостоять турбулентности окружающей среды и быстрее восстанавливаться после нее. Кроме того, сильные дифференцированные бренды обеспечивают платформу бренда с меньшим риском, позволяя академическим институтам следовать за потребителями академического продукта как через существующие, так и через новые потребности, каналы, рынки и бизнес-модели [Aaker, 2006]. Все это может быть чрезвычайно ценным для академической институции по мере ее переосмысления перед лицом турбулентности окружающей среды [Ansoff, Sullivan, 1993]. Однако со временем дифференциация бренда может ухудшиться, и ее необходимо обновлять, когда изменение условий снижает ее актуальность.

Наконец, *взаимодействие с брендом* особенно важно в периоды корректировки рынка после турбулентности, поскольку более высокий уровень взаимодействия с брендом академической институции отделяет лидеров рынка от маргинальных игроков, которые с меньшей вероятностью переживут такие кризисы. Потребители, которые взаимодействуют с академическим брендом, особенно важны для сферы образовательных услуг, где предпочтения или расположение в большей степени определяется опытом, что, в свою очередь, приводит к более высокой лояльности и большей готовности платить, чтобы избежать неопределенных

результатов [Torres et al., 2018]. Кроме того, сильное положительное взаимодействие с академическим брендом приводит к улучшению потребительского опыта, тем самым увеличивая затраты на переключение между потребителями и повышая лояльность и удержание (по контракту или иным образом). Эти множественные поведенческие и психологические связи между академическим брендом и потребителем академических услуг повышают способность бренда противостоять изменениям, вызванным турбулентностью окружающей среды. Они также позволяют бренду вступить в фазу переосмысления.

Ожидается, что основное влияние каждой из этих характеристик академического бренда на устойчивость, восстановление и переосмысление будет положительным. Однако взаимосвязь между параметрами бренда и их важность как для типа, так и для фазы турбулентности окружающей среды, от сопротивления до восстановления и обновления, остается неизвестной. Как отмечалось ранее, различные источники турбулентности окружающей среды также могут взаимодействовать, создавая множество различных, потенциально разрушительных сценариев для академической институции.

Заключение

Эта статья вносит вклад в теорию и практику маркетинга и управления академическим брендом. Во-первых, мы исследуем академические бренды и управление этими брендами на современных динамичных рынках. Мы оцениваем угрозы брендам, создаваемые из-за турбулентности окружающей среды, и формулируем, как академические менеджеры должны использовать бренды, чтобы адаптивно реагировать на каждую форму рыночной турбулентности. Мы опираемся на академические бренды как прочную основу на нестабильных рынках, и мы рассматриваем более высокий уровень динамического управления капиталом академического бренда в меняющихся условиях.

Во-вторых, мы развиваем интегрированное представление об измерениях капитала бренда академической институции, организованных в три макро-измерения – доступ, дифференциация и вовлеченность. Эти параметры помогают нам расширить понимание взаимосвязи между капиталом академического бренда и турбулентностью окружающей среды и служат руководством для будущих исследований, выходящих за рамки нашего исследования. Несмотря на то, что в этой области проводится большой объем исследовательской работы, мы считаем, что новый акцент на важности доступа к академическому бренду, который, по нашему мнению, стал более важным элементом поддержания, роста и использования капитала академического бренда, окажется значимым фактором как для научных исследований, так и для управленческих действий.

В-третьих, хотя существует обширный объем знаний о том, как бренды академического мира создают ценность для потребителей, позволяя академическим институциям получать прибыль, довольно мало известно о динамическом характере капитала академического бренда и о том, как он может быть нарушен турбулентностью внешней среды. Мы вносим свой вклад, разрабатывая концептуальную основу на пересечении трех измерений академического бренда и трех форм турбулентности, фокусируясь на конкретных маршрутах, доступных для реагирования на турбулентность (ожидаемую и одновременную). Мы используем эту основу для мотивации устойчивости и маневренности как критически важную черту академического бренда, позволяющую ему противостоять, восстанавливаться, переосмысливать себя заново и создавать возможности для будущего роста.

В-четвертых, хотя динамике управления брендом академической институции мы уделили некоторое внимание, большая часть была представлена в форме сравнительной статистики. Мы рассматриваем управление академическим брендом, особенно в условиях турбулентности, как адаптивный процесс. Чтобы сформулировать, как проблемы могут меняться с течением времени, мы рассматриваем управление академическим брендом в беспокойные времена, непосредственно окружающие турбулентность (сопротивление), по мере установления нового равновесия (восстановление) также и в новых областях, не охваченных изменяющейся средой (переосмысление).

Наконец, мы используем концептуальный фреймворк турбулентности бренда и конструкты устойчивости и гибкости бренда для разработки ряда предложений о том, как фирмы должны предвидеть, реагировать и устранять турбулентность окружающей среды, и рекомендуем несколько перспективных направлений для будущих исследований в области брендинга и управления брендом. Важно отметить, что нам интересны не только основные эффекты доступа, дифференциации и взаимодействия, но также и взаимодействие между ними. Кроме того, важна динамика того, на какой стадии (сопротивление, восстановление и переосмысление) каждый из трех эффектов обеспечивает оптимальную защиту.

Библиография

1. Баженов С.В., Баженова Е.Ю. Современные подходы к брендингу академического мира // Междисциплинарность в современном социально-гуманитарном знании-2019 (Знания как цель, средство и катализатор общественного развития в цифровом мире). Ростов-на-Дону, 2019. С. 197-204.
2. Баженов С.В., Баженова Е.Ю., Абросимов Д.В. Поиск адекватных методов измерения брендов академического мира: использование опыта компаний коммерческого сектора // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Том 10. № 10А. С. 9-22.
3. Кусраева О.А., Ребязина В.А., Старов С.А. Бренд-ориентированность компании: разработка и тестирование шкалы измерения на примере российского потребительского рынка // Вестник Санкт-Петербургского Университета. Менеджмент. 2020. 19(1). С. 3-33. <https://doi.org/http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2020.101>
4. Aaker D.A. Measuring Brand Equity Across Products and Markets // California Management Review. 1996. 38(3). P. 102-120. <https://doi.org/10.2307/41165845>
5. Aaker D.A., Jacobson R. The value relevance of brand attitude in high-technology markets // Journal of Marketing Research. 2001. 38(4). P. 485-493. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.4.485.18905>
6. Aaker J. Dimensions of Brand Personality. 2006. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=945432
7. Angle J.W., Forehand M.R. It's not us, it's you: How threatening self-brand association leads to brand pursuit // International Journal of Research in Marketing. 2016. 33(1). P. 183-197. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.08.003>
8. Ansoff I., Sullivan P. Optimizing profitability in turbulent environments: A formula for strategic success // Long Range Planning. 1993. 26(5). P. 11-24. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90073-O](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90073-O)
9. Anwar A. et al. Impact of Brand Image, Trust and Affect on Consumer Brand Extension Attitude: the Mediating Role of Brand Loyalty // International Journal of Economics and Management Sciences. 2015. 1(5). P. 73-79.
10. Bao Y., Chen X., Zhou K.Z. External learning, market dynamics, and radical innovation: Evidence from China's high-tech firms // Journal of Business Research. 2012. 65(8). P. 57-74. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.06.036>
11. Bharadwaj S.G., Tuli K.R., Bonfrer A. The impact of brand quality on shareholder wealth // Journal of Marketing. 2011. 75(5). P. 88-104. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.5.88>
12. Bonnin G., Alfonso M.R. The narrative strategies of B2B technology brands // Journal of Business and Industrial Marketing. 2019. 34(7). P. 82-97. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2019-0112>
13. Borah A., Tellis G.J. Halo (Spillover) effects in social media: Do product recalls of one brand hurt or help rival brands? // Journal of Marketing Research. 2016. 53(2). P. 143-160. <https://doi.org/10.1509/jmr.13.0009>
14. Boyne G.A., Meier K.J. Environmental turbulence, organizational stability, and public service performance // Administration and Society. 2009. 40(8). P. 799-824. <https://doi.org/10.1177/0095399708326333>
15. Chan R.Y.K. et al. Environmental orientation and corporate performance: The mediation mechanism of green supply chain management and moderating effect of competitive intensity // Industrial Marketing Management. 2012. 41(4). P. 621-630. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.04.009>
16. Cherenkov V.I., Vereteno A.A. Brand and branding: Issues of theory and representation // Vestnik of Saint Petersburg University. Management. 2019. 18(2). P. 145-174. <https://doi.org/http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2019.201>

17. Christensen C.M., Bower J.L. Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms // *Strategic Management Journal*. 1996. 17(3). P. 197-218. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199603\)17:3<197::aid-smj804>3.0.co;2-u](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199603)17:3<197::aid-smj804>3.0.co;2-u)
18. Chung T.S., Low A. The impact of investor impatience and environmental turbulence on myopic marketing management and stock performance // *International Journal of Research in Marketing*. 2017. 34(3). P. 660-677. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2017.01.004>
19. Conz E., Magnani G. A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research // *European Management Journal*. 2020. 38(3). P. 400-412. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>
20. Danneels E., Sethi R. New product exploration under environmental turbulence // *Organization Science*. 2011. 22(4). P. 1026-1039. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0572>
21. Day G.S. The Capabilities of Market-Driven Organizations // *Journal of Marketing*. 1996. 58(4). P. 37-52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800404>
22. Day G.S., Schoemaker P.J. *Peripheral vision: Detecting the weak signals that will make or break your company*. Harvard Business Press, 2006. 256 p.
23. Delgado-Ballester E. Applicability of a brand trust scale across product categories: A multigroup invariance analysis // *European Journal of Marketing*. 2004. 38(5/6). P. 573-592. <https://doi.org/10.1108/03090560410529222>
24. Doz Y.L., Kosonen M. Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal // *Long Range Planning*. 2010. 43(2-3). P. 370-382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
25. Erdem T., Swait J., Louviere J. The impact of brand credibility on consumer price sensitivity // *International Journal of Research in Marketing*. 2002. 19(1). P. 1-19. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(01\)00048-9](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(01)00048-9)
26. Feldwick P. What is brand equity anyway, and how do you measure it? // *International Journal of Market Research*. 1996. 38(2). P. 85-104. <https://doi.org/10.1177/147078539603800201>
27. Ferrier W.J., Smith K.G., Grimm C.M. The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: A study of industry leaders and challengers // *Academy of Management Journal*. 1999. 42(4). P. 372-388. <https://doi.org/10.2307/257009>
28. Flammer C. Does product market competition foster corporate social responsibility? Evidence from trade liberalization // *Strategic Management Journal*. 2015. 36(10). P. 1469-1485. <https://doi.org/10.1002/smj.2307>
29. Fornell C., Wernerfelt B. Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis // *Journal of Marketing Research*. 1987. 24(4). P. 337-346. <https://doi.org/10.1177/002224378702400401>
30. Glazer R., Weiss A.M. Marketing in Turbulent Environments: Decision Processes and the Time-Sensitivity of Information // *Journal of Marketing Research*. 1993. 30(4). P. 509-521. <https://doi.org/10.2307/3172694>
31. González-Benito Ó. et al. Role of entrepreneurship and market orientation in firms' success // *European Journal of Marketing*. 2009. 43(3-4). P. 500-522. <https://doi.org/10.1108/03090560910935550>
32. Ha K.C., Song R., Erickson G. Multidimensional brand equity and asymmetric risk // *International Journal of Research in Marketing*. 2021. 38(3). P. 593-614. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.10.002>
33. Hamel G., Välikangas L. The Quest for Resilience // *Harvard Business Review*. 2003. Vol. 81. Is. 9. P. 52-63.
34. Hanvanich S., Sivakumar K., Hult G.T.M. The relationship of learning and memory with organizational performance: The moderating role of turbulence // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2006. Vol. 34. Is. 4. P. 600-612. <https://doi.org/10.1177/0092070306287327>
35. Hauser J.R., Shugan S.M. Defensive marketing strategies. // *Marketing Science*. 2008. Vol. 27. Is. 1. P. 85-87. <https://doi.org/10.1287/mksc.1070.0341>
36. He S., Rui H., Whinston A.B. Social media strategies in product-harm crises // *Information Systems Research*. 2018. 29(2). P. 362-380. <https://doi.org/10.1287/isre.2017.0707>
37. Hewett K. et al. Brand buzz in the echoverse // *Journal of Marketing*. 2016. 80(3). P. 1-24. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0033>
38. Hoeffler S., Keller K.L. The marketing advantages of strong brands // *Journal of Brand Management*. 2003. P. 421-445. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540139>
39. Hudson S. et al. The influence of social media interactions on consumer-brand relationships: A three-country study of brand perceptions and marketing behaviors // *International Journal of Research in Marketing*. 2016. 33(1). P. 27-41. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.06.004>
40. Kalaighanam K. et al. Marketing Agility: The Concept, Antecedents, and a Research Agenda // *Journal of Marketing*. 2021. 85(1). P. 35-38. <https://doi.org/10.1177/0022242920952760>
41. Keller K.L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity // *Journal of Marketing*. 1993. P. 1-22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
42. Keller K.L. Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge // *Journal of Consumer Research*. 2002. 29(4). P. 595-600. <https://doi.org/10.1086/346254>
43. Keller K.L. *Strategic Brand Management: building, measuring, and managing brand*. Pearson/Prentice Hall, 2008. 591 p.
44. Keller K.L. Leveraging secondary associations to build brand equity: theoretical perspectives and practical applications

-
- // International Journal of Advertising. 2020. 39(4). P. 448-465. <https://doi.org/10.1080/02650487.2019.1710973>
45. Knittel C.R., Stango V. Celebrity endorsements, firm value, and reputation risk: Evidence from the Tiger Woods scandal // *Management Science*. 2014. 60(1). P. 21-37. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2013.1749>
 46. Ko S., Tan B. Knowledge transfer, perceived environmental turbulence and innovation in China // *Journal of Chinese Entrepreneurship*. 2012. 4(2). P. 229-249. <https://doi.org/10.1108/17561391211242726>
 47. Kohli A.K., Jaworski B.J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications // *Journal of Marketing*. 1990. 54(2). P. 1-18. <https://doi.org/10.2307/1251866>
 48. Lichtenthaler U. Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes // *Academy of Management Journal*. 2009. 52(4). P. 822-846. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.43670902>
 49. McAlister L., Srinivasan R., Kim M.C. Advertising, research and development, and systematic risk of the firm // *Journal of Marketing*. 2007. 71(1). P. 35-48. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.1.35>
 50. Miceli A. et al. Thriving, not just surviving in changing times: How sustainability, agility and digitalization intertwine with organizational resilience // *Sustainability (Switzerland)*. 2021. 13(4). 2052. <https://doi.org/10.3390/su13042052>
 51. Miller D., Friesen P.H. Strategy-making and environment: The third link // *Strategic Management Journal*. 1983. 4(3). P. 221-235. <https://doi.org/10.1002/smj.4250040304>
 52. Mizik N. Assessing the total financial performance impact of brand equity with limited time-series data // *Journal of Marketing Research*. 2014. 51(6). P. 691-706. <https://doi.org/10.1509/jmr.13.0431>
 53. Mizik N., Jacobson R. The financial value impact of perceptual brand attributes // *Journal of Marketing Research*. 2008. 45(1). P. 15-32. <https://doi.org/10.1509/jmkr.45.1.15>
 54. Mulders M. Brand Asset Valuator // *101 Management Models*. 2020. P. 51-54. <https://doi.org/10.4324/9781003022022-12>
 55. Nezami M., Worm S., Palmatier R.W. Disentangling the effect of services on B2B firm value: Trade-offs of sales, profits, and earnings volatility // *International Journal of Research in Marketing*. 2018. 35(2). P. 205-223. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2017.12.002>
 56. Nguyen H.T., Feng H. Antecedents and financial impacts of building brand love // *International Journal of Research in Marketing*. 2021. 38(3). P. 572-592. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.10.001>
 57. Nicolo' G. et al. Accountability through intellectual capital disclosure in Italian Universities // *Journal of Management and Governance*. 2020. 24(4). P. 1055-1087. <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09497-7>
 58. Oliver R.L. Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. McGraw-Hill, 1997. 544 p.
 59. Pansari A., Kumar V. Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2017. 45(3). P. 294-311. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0485-6>
 60. Sasikala D. Brand asset valuator-measuring brand value // *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*. 2013. P. 133-138.
 61. Sethi R., Iqbal Z. Stage-gate controls, learning failure, and adverse effect on novel new products // *Journal of Marketing*. 2008. 72(1). P. 118-134. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.1.118>
 62. Shankar V., Kushwaha T. Omnichannel marketing: Are cross-channel effects symmetric? // *International Journal of Research in Marketing*. 2021. 38(2). P. 290-310. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.09.001>
 63. Sprott D., Czellar S., Spangenberg E. The importance of a general measure of brand engagement on market behavior: Development and validation of a scale // *Journal of Marketing Research*. 2009. 46(1). P. 92-104. <https://doi.org/10.1509/jmkr.46.1.92>
 64. Srinivas K., Yasmeen S. A Study on Employee Engagement in Small and Medium Enterprises in Digital Economy // *Millennial Workforce – A Contemplation*. Zenon Academic Publishing, 2017. P. 57-64.
 65. Srivastava R.K., Shervani T.A., Fahey L. Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis // *Journal of Marketing*. 1998. 62(1). P. 2-18. <https://doi.org/10.2307/1251799>
 66. Srivastava R.K., Shervani T.A., Fahey L. Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing // *Journal of Marketing*. 1999. 63. P. 168-179. <https://doi.org/10.2307/1252110>
 67. Swaminathan V. et al. Branding in a Hyperconnected World: Refocusing Theories and Rethinking Boundaries // *Journal of Marketing*. 2020. 84(2). P. 24-46. <https://doi.org/10.1177/0022242919899905>
 68. Torres P., Augusto M., Wallace E. Improving consumers' willingness to pay using social media activities // *Journal of Services Marketing*. 2018. 32(7). P. 880-896. <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2017-0257>
 69. Tsai K.H., Yang S.Y. Firm innovativeness and business performance: The joint moderating effects of market turbulence and competition // *Industrial Marketing Management*. 2013. 42(8). P. 1279-1294. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.06.001>
 70. Valero A., van Reenen J. The economic impact of universities: Evidence from across the globe // *Economics of Education Review*. 2019. 68. P. 53-67. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2018.09.001>
 71. Wilden R., Gudergan S.P. The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2015. 43(2). P. 181-199. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0380-y>
-

The response of the brand of the academic world to environmental turbulence

Sergei V. Bazhenov

PhD,
Science Horizons Foundation,
123112, 10A, Presnenskaya emb., Moscow, Russian Federation;
e-mail: sbazhenov@mail.ru

Elena Yu. Bazhenova

PhD in Economics, Associate Professor,
Southern Federal University,
344006, 105/42, Bol'shaya Sadovaya str.,
Rostov-on-Don, Russian Federation;
e-mail: ebazhenova@mail.ru

Dmitrii V. Abrosimov

PhD in Politics, Associate Professor,
Southern Federal University,
344006, 105/42, Bol'shaya Sadovaya str.,
Rostov-on-Don, Russian Federation;
e-mail: dabrosimov@mail.ru

Natal'ya I. Chernobrovkina

PhD in Philology, Associate Professor,
Southern Federal University,
344006, 105/42, Bol'shaya Sadovaya str.,
Rostov-on-Don, Russian Federation;
e-mail: nichernobrovkina@sfsedu.ru

Abstract

Brands of various institutions of the academic world are a valuable asset and become the object of attention of researchers. Thus, the capital of an academic brand has been studied quite well, which expresses the monetary value of the brand for the academic organization itself (brand value). Brand equity is often associated with improving the performance of the organization itself in achieving its main market goals, for example, in increasing market value. However, this aspect of the capital of the academic brand, which expresses the value of the brand to the consumer (brand strength), has been studied much less, especially in the aspect of the reaction of brand capital to the turbulence of the external competitive environment. It is shown that one of the main factors in increasing the market value of an academic brand is its ability to anticipate environmental turbulence and adapt to it by changing its strategy to gain a competitive advantage. To effectively solve the problem of

turbulence of the external environment based on the use of the concept of brand capital, the nature of the external turbulent environment was investigated, the influence that the turbulence of the external environment has on the brand capital was determined, and the use of emerging opportunities and the reduction of risks and threats was considered. In conclusion, a number of proposals are formulated to help academic structures anticipate and respond to external shocks, as well as directions for future research in this area are proposed.

For citation

Bazhenov S.V., Bazhenova E.Yu., Abrosimov D.V., Chernobrovkina N.I. (2021) Reaktsiya brenda akademicheskogo mira na turbulentnost' okruzhayushchei sredy [The response of the brand of the academic world to environmental turbulence]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 11 (12A), pp. 29-50. DOI: 10.34670/AR.2021.90.93.003

Keywords

Brand of the academic world, brand management, environmental turbulence, brand access, brand differentiation, brand interaction, brand sustainability, brand flexibility, brand resistance, brand restoration.

References

1. Aaker D.A. (1996) Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California Management Review*, 38(3), pp. 102-120. <https://doi.org/10.2307/41165845>
2. Aaker D.A., Jacobson R. (2001) The value relevance of brand attitude in high-technology markets. *Journal of Marketing Research*, 38(4), pp. 485-493. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.4.485.18905>
3. Aaker J. (2006) *Dimensions of Brand Personality*. Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=945432 [Accessed 11/11/2021]
4. Angle J.W., Forehand M.R. (2016) It's not us, it's you: How threatening self-brand association leads to brand pursuit. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), pp. 183-197. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.08.003>
5. Ansoff I., Sullivan P. (1993) Optimizing profitability in turbulent environments: A formula for strategic success. *Long Range Planning*, 26(5), pp. 11-24. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90073-O](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90073-O)
6. Anwar A. et al. (2015) Impact of Brand Image, Trust and Affect on Consumer Brand Extension Attitude: the Mediating Role of Brand Loyalty. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(5), pp. 73-79.
7. Bao Y., Chen X., Zhou K.Z. (2012) External learning, market dynamics, and radical innovation: Evidence from China's high-tech firms. *Journal of Business Research*, 65(8), pp. 57-74. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.06.036>
8. Bazhenov S.V., Bazhenova E.Yu. (2019) Sovremennyye podkhody k brendingu akademicheskogo mira [Modern approaches to branding the academic world]. In: *Mezhdistsiplinarnost' v sovremennom sotsial'no-gumanitarnom znanii-2019 (Znaniya kak tsel', sredstvo i katalizator obshchestvennogo razvitiya v tsifrovom mire)* [Interdisciplinarity in modern social and humanitarian knowledge-2019 (Knowledge as a goal, means and catalyst of social development in the digital world)]. Rostov-on-Don.
9. Bazhenov S.V., Bazhenova E.Yu., Abrosimov D.V. (2020) Poisk adekvatnykh metodov izmereniya brendov akademicheskogo mira: ispol'zovanie opyta kompanii kommercheskogo sektora [Search for appropriate methods for measuring the academic world brands: using the experience of the commercial sector companies]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (10A), pp. 9-22. DOI: 10.34670/AR.2021.58.51.001
10. Bharadwaj S.G., Tuli K.R., Bonfrer A. (2011) The impact of brand quality on shareholder wealth. *Journal of Marketing*, 75(5), pp. 88-104. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.5.88>
11. Bonnin G., Alfonso M.R. (2019) The narrative strategies of B2B technology brands. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(7), pp. 82-97. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2019-0112>
12. Borah A., Tellis G.J. (2016) Halo (Spillover) effects in social media: Do product recalls of one brand hurt or help rival brands? *Journal of Marketing Research*, 53(2), pp. 143-160. <https://doi.org/10.1509/jmr.13.0009>
13. Boyne G.A., Meier K.J. (2009) Environmental turbulence, organizational stability, and public service performance. *Administration and Society*, 40(8), pp. 799-824. <https://doi.org/10.1177/0095399708326333>

14. Chan R.Y.K. et al. (2012) Environmental orientation and corporate performance: The mediation mechanism of green supply chain management and moderating effect of competitive intensity. *Industrial Marketing Management*, 41(4), pp. 621-630. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.04.009>
15. Cherenkov V.I., Vereteno A.A. (2019) Brand and branding: Issues of theory and representation. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management*, 18(2), pp. 145-174. <https://doi.org/https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2019.201>
16. Christensen C.M., Bower J.L. (1996) Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, 17(3), pp. 197-218. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199603\)17:3<197::aid-smj804>3.0.co;2-u](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199603)17:3<197::aid-smj804>3.0.co;2-u)
17. Chung T.S., Low A. (2017) The impact of investor impatience and environmental turbulence on myopic marketing management and stock performance. *International Journal of Research in Marketing*, 34(3), pp. 660-677. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2017.01.004>
18. Conz E., Magnani G. (2020) A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), pp. 400-412. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>
19. Danneels E., Sethi R. (2011) New product exploration under environmental turbulence. *Organization Science*, 22(4), pp. 1026-1039. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0572>
20. Day G.S. (1996) The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), pp. 37-52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800404>
21. Day G.S., Schoemaker P.J. (2006) *Peripheral vision: Detecting the weak signals that will make or break your company*. Harvard Business Press.
22. Delgado-Ballester E. (2004) Applicability of a brand trust scale across product categories: A multigroup invariance analysis. *European Journal of Marketing*, 38(5/6), pp. 573-592. <https://doi.org/10.1108/03090560410529222>
23. Doz Y.L., Kosonen M. (2010) Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3), pp. 370-382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
24. Erdem T., Swait J., Louviere J. (2002) The impact of brand credibility on consumer price sensitivity. *International Journal of Research in Marketing*, 19(1), pp. 1-19. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(01\)00048-9](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(01)00048-9)
25. Feldwick P. (1996) What is brand equity anyway, and how do you measure it? *International Journal of Market Research*, 38(2), pp. 85-104. <https://doi.org/10.1177/147078539603800201>
26. Ferrier W.J., Smith K.G., Grimm C.M. (1999) The role of competitive action in market share erosion and industry dethronement: A study of industry leaders and challengers. *Academy of Management Journal*, 42(4), pp. 372-388. <https://doi.org/10.2307/257009>
27. Flammer C. (2015) Does product market competition foster corporate social responsibility? Evidence from trade liberalization. *Strategic Management Journal*, 36(10), pp. 1469-1485. <https://doi.org/10.1002/smj.2307>
28. Fornell C., Wernerfelt B. (1987) Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis. *Journal of Marketing Research*, 24(4), pp. 337-346. <https://doi.org/10.1177/002224378702400401>
29. Glazer R., Weiss A.M. (1993) Marketing in Turbulent Environments: Decision Processes and the Time-Sensitivity of Information. *Journal of Marketing Research*, 30(4), pp. 509-521. <https://doi.org/10.2307/3172694>
30. González-Benito Ó. et al. (2009) Role of entrepreneurship and market orientation in firms' success. *European Journal of Marketing*, 43(3-4), pp. 500-522. <https://doi.org/10.1108/03090560910935550>
31. Ha K.C., Song R., Erickson G. (2021) Multidimensional brand equity and asymmetric risk. *International Journal of Research in Marketing*, 38(3), pp. 593-614. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.10.002>
32. Hamel G., Välikangas L. (2003) The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, 81, 9, pp. 52-63.
33. Hanvanich S., Sivakumar K., Hult G.T.M. (2006) The relationship of learning and memory with organizational performance: The moderating role of turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 4, pp. 600-612. <https://doi.org/10.1177/0092070306287327>
34. Hauser J.R., Shugan S.M. (2008) Defensive marketing strategies. *Marketing Science*, 27, 1, pp. 85-87. <https://doi.org/10.1287/mksc.1070.0341>
35. He S., Rui H., Whinston A.B. (2018) Social media strategies in product-harm crises. *Information Systems Research*, 29(2), pp. 362-380. <https://doi.org/10.1287/isre.2017.0707>
36. Hewett K. et al. (2016) Brand buzz in the echoverse. *Journal Marketing*, 80(3), pp. 1-24. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0033>
37. Hoeffler S., Keller K.L. (2003) The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management*, pp. 421-445. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540139>
38. Hudson S. et al. (2016) The influence of social media interactions on consumer-brand relationships: A three-country study of brand perceptions and marketing behaviors. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), pp. 27-41. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.06.004>
39. Kalaiganam K. et al. (2021) Marketing Agility: The Concept, Antecedents, and a Research Agenda. *Journal of Marketing*, 85(1), pp. 35-38. <https://doi.org/10.1177/0022242920952760>

40. Keller K.L. (1993) Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, pp. 1-22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
41. Keller K.L. (2002) Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29(4), pp. 595-600. <https://doi.org/10.1086/346254>
42. Keller K.L. (2008) *Strategic Brand Management: building, measuring, and managing brand*. Pearson/Prentice Hall.
43. Keller K.L. (2020) Leveraging secondary associations to build brand equity: theoretical perspectives and practical applications. *International Journal of Advertising*, 39(4), pp. 448-465. <https://doi.org/10.1080/02650487.2019.1710973>
44. Knittel C.R., Stango V. (2014) Celebrity endorsements, firm value, and reputation risk: Evidence from the Tiger Woods scandal. *Management Science*, 60(1), pp. 21-37. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2013.1749>
45. Ko S., Tan B. (2012) Knowledge transfer, perceived environmental turbulence and innovation in China. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4(2), pp. 229-249. <https://doi.org/10.1108/17561391211242726>
46. Kohli A.K., Jaworski B.J. (1990) Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), pp. 1-18. <https://doi.org/10.2307/1251866>
47. Kusraeva O.A., Rebyazina V.A., Starov S.A. (2020) Brend-orientirovannost' kompanii: razrabotka i testirovanie shkaly izmereniya na primere rossiiskogo potrebitel'skogo rynka [Brand-orientation of the company: development and testing of the measurement scale on the example of the Russian consumer market]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta. Menedzhment* [Bulletin of St. Petersburg University. Management], 19(1), pp. 3-33. <https://doi.org/http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2020.101>
48. Lichtenthaler U. (2009) Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of Management Journal*, 52(4), pp. 822-846. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.43670902>
49. McAlister L., Srinivasan R., Kim M.C. (2007) Advertising, research and development, and systematic risk of the firm. *Journal of Marketing*, 71(1), pp. 35-48. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.1.35>
50. Miceli A. et al. (2021) Thriving, not just surviving in changing times: How sustainability, agility and digitalization intertwine with organizational resilience. *Sustainability (Switzerland)*, 13(4), 2052. <https://doi.org/10.3390/su13042052>
51. Miller D., Friesen P.H. (1983) Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), pp. 221-235. <https://doi.org/10.1002/smj.4250040304>
52. Mizik N. (2014) Assessing the total financial performance impact of brand equity with limited time-series data. *Journal of Marketing Research*, 51(6), pp. 691-706. <https://doi.org/10.1509/jmr.13.0431>
53. Mizik N., Jacobson R. (2008) The financial value impact of perceptual brand attributes. *Journal of Marketing Research*, 45(1), pp. 15-32. <https://doi.org/10.1509/jmkr.45.1.15>
54. Mulders M. (2020) Brand Asset Valuator. In: *101 Management Models*. <https://doi.org/10.4324/9781003022022-12>
55. Nezami M., Worm S., Palmatier R.W. (2018) Disentangling the effect of services on B2B firm value: Trade-offs of sales, profits, and earnings volatility. *International Journal of Research in Marketing*, 35(2), pp. 205-223. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2017.12.002>
56. Nguyen H.T., Feng H. (2021) Antecedents and financial impacts of building brand love. *International Journal of Research in Marketing*, 38(3), pp. 572-592. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.10.001>
57. Nicolo' G. et al. (2020) Accountability through intellectual capital disclosure in Italian Universities. *Journal of Management and Governance*, 24(4), pp. 1055-1087. <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09497-7>
58. Oliver R.L. (1997) *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. McGraw-Hill.
59. Pansari A., Kumar V. (2017) Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), pp. 294-311. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0485-6>
60. Sasikala D. (2013) Brand asset valuator-measuring brand value. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, pp. 133-138.
61. Sethi R., Iqbal Z. (2008) Stage-gate controls, learning failure, and adverse effect on novel new products. *Journal of Marketing*, 72(1), pp. 118-134. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.1.118>
62. Shankar V., Kushwaha T. (2021) Omnichannel marketing: Are cross-channel effects symmetric? *International Journal of Research in Marketing*, 38(2), pp. 290-310. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.09.001>
63. Sprott D., Czellar S., Spangenberg E. (2009) The importance of a general measure of brand engagement on market behavior: Development and validation of a scale. *Journal of Marketing Research*, 46(1), pp. 92-104. <https://doi.org/10.1509/jmkr.46.1.92>
64. Srinivas K., Yasmeen S. (2017) A Study on Employee Engagement in Small and Medium Enterprises in Digital Economy. In: *Millennial Workforce – A Contemplation*. Zenon Academic Publishing.
65. Srivastava R.K., Shervani T.A., Fahey L. (1998) Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), pp. 2-18. <https://doi.org/10.2307/1251799>
66. Srivastava R.K., Shervani T.A., Fahey L. (1999) Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing*, 63, pp. 168-179. <https://doi.org/10.2307/1252110>
67. Swaminathan V. et al. (2020) Branding in a Hyperconnected World: Refocusing Theories and Rethinking Boundaries. *Journal of Marketing*, 84(2), pp. 24-46. <https://doi.org/10.1177/0022242919899905>

68. Torres P., Augusto M., Wallace E. (2018) Improving consumers' willingness to pay using social media activities. *Journal of Services Marketing*, 32(7), pp. 880-896. <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2017-0257>
 69. Tsai K.H., Yang S.Y. (2013) Firm innovativeness and business performance: The joint moderating effects of market turbulence and competition. *Industrial Marketing Management*, 42(8), pp. 1279-1294. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.06.001>
 70. Valero A., van Reenen J. (2019) The economic impact of universities: Evidence from across the globe. *Economics of Education Review*, pp. 53-67. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2018.09.001>
 71. Wilden R., Gudergan S.P. (2015) The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), pp. 181-199. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0380-y>
-