методы расширения портфелей брендов международными компаниями

Соловьева Юлия Николаевна
д-р экон. наук, профессор кафедры маркетинга
solovjova@finec.ru

Мокриенко Ольга Михайловна
аспирантка факультета коммерции и маркетинга, руководитель отдела маркетинга ООО «Каво Дентал Руссланд»
olga.mokrienko@gmail.com

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Аннотация

В статье рассматриваются методы развития портфелей брендов, которые могу применяться международными компаниями на локальных рынках для расширения портфеля брендов: приобретение брендов в сделках слияния и поглощения, выведение на рынок собственных международных брендов, создание локальных брендов, развитие суббрендов. Анализируются преимущества и недостатки указанных методов, условия, благоприятствующие их использованию, а также цели, преследуемые компаниями при использовании данных методов.

Ключевые слова: бренды, портфель брендов, международные компании, локальные рынки

В настоящее время, когда конкуренция между компаниями приняла по-настоящему глобальный характер и, принимая решения касающиеся развития портфелей брендов на локальных рынках, компания должна учитывать последствия, которые данные решения будут иметь для компании в целом и как они затронут другие рынки. В силу этого тема выбора методов развития портфелей брендов становится особенно актуальной.

Вопросы развития портфелей брендов, проблемы и особенности развития бренд-портфелей международных компаний рассматриваются многими, преимущественно зарубежными авторами: Филип Котлер [3], Дэвид Аакер [2], Масааки Котабе и Кристиан Хельсен [1] и др.

В данной статье нами будут рассмотрены различные методы расширения портфелей брендов, кото-

рые используются международными компаниями на локальных рынках.

Можно выделить следующие методы:

1) приобретение международных и локальных брендов в сделках слияния и поглощения;

2) создание и развитие собственных локальных брендов;

3) вывод собственных международных брендов на локальные рынки;

4) выведение лицензированных брендов на локальные рынки;

5) развитие суббрендов;

6) бренд-экспансия (вывод на рынок товаров других групп под тем же брендом).

Мы рассмотрим наиболее часто используемые из перечисленных более подробно с точки зрения следующих аспектов:

– рыночные условия, которые благоприятны для их использования;

– цели, которые преследуют компании, применяя те или иные методы;

– преимущества и недостатки применения различных методов;

Приобретение международных и локальных брендов в сделках слияния и поглощения

Многие международные компании активно используют сделки слияния и поглощения для развития собственных портфелей брендов.

Следующие факторы благоприятствуют применению данного метода:

– высокий уровень насыщения рынка (в случае относительно невысокой конкуренции компании часто выбирают развитие новых собственных брендов или выведение на локальный рынок собственных международных брендов);

– существование на рынке сильных локальных компаний, имеющих в своих портфелях бренды со значительной долей рынка;

– отсутствие противодействия сделкам слияния и поглощения со стороны органов государственного управления (антимонопольной комиссии);

– широкое использование компанией сделок слияния и поглощения на других рынках и наличие успешного опыта проведения таких сделок;

– существование значительных финансовых ресурсов для совершения сделок;
– ограниченные временные ресурсы и отсутствие возможностей для эффективного развития собственных локальных брендов и выведения на локальный рынок международных брендов;

Приобретая бренды в сделках слияния и поглощения, международные компании преследуют следующие цели:
– приобретение брендов, которые имеют определенную долю рынка и лояльных потребителей, а также соответствуют потребностям локального рынка;
– ограничение конкуренции как со стороны поглощаемого местного игрока, так и со стороны других международных компаний, которые, возможно, также рассматривали возможность приобретения локальных игроков;
– выход на высоко конкурентные локальные рынки с высокими издержками выхода на рынок и низкой эффективностью выведения на рынок новых брендов;
– сокращение временных затрат за счет исключения стадий исследования рынка, разработки бренда и первоначального продвижения бренда;
– сокращение финансовых затрат в случае, если стоимость исследования рынка, создания бренда и первоначального продвижения превышает стоимость сделки слияния или поглощения (особенно в случае слабого финансового состояния приобретаемой компании).

Следует учитывать, что, несмотря на наличие весомых преимуществ и возможностей достижения различных целей, приобретение брендов в сделках слияния и поглощения имеет существенные недостатки, такие как:
– высокая стоимость сделок (стоимость непосредственно сделки, юридические издержки);
– необходимость адаптации приобретенных брендов к существующему на локальном рынке портфелю брендов;
– риск возникновение эффекта каннибализации внутри портфеля брендов;
– риск снижения эффективности управления портфелем брендов и необходимость внесения изменений в систему управления портфелем брендов и его структуру из-за увеличения количества брендов и

многие международные компании активно используют сделки слияния и поглощения для развития собственных портфелей брендов

усложнения взаимосвязей между различными брендами (усложнение архитектуры брендов);
– риск снижения доходности отдельных брендов;
– риск возникновения необходимости в последующем сокращать количество брендов.

Создание и развитие собственных локальных брендов

Этот метод наиболее эффективен при наличии следующих условий:
– относительно невысокое насыщение рынка;
– отсутствие жестких временных ограничений;
– относительно низкая стоимость создания и продвижения новых брендов;
– приверженность потребителей к локальным брендам;
– наличие у компании опыта по развитию брендов на локальном рынке.

Основными целями, которые преследуют компании при развитии собственных локальных брендов для расширения бренд-портфеля, являются:
– создание новых брендов в соответствии с потребностями компании и ее портфеля брендов и предпочтениями целевой группы потребителей;
– возможность управления создаваемыми брендами с самого момента их создания;
– возможность предложения рынку совершенно нового набора ассоциаций, связанных с создаваемым брендом;
– снижение риска возникновения противоречий и эффекта каннибализма внутри портфеля брендов благодаря тому, что новые бренды создаются с учетом потребностей той целевой группы потребителей, которую планируется привлечь.

Помимо перечисленных целей, которые являются также преимуществами использования данного метода, дополнительным преимуществом является приобретение компанией опыта развития локальных брендов.

Основными недостатками развития собственных локальных брендов для компании являются:
– высокие издержки создания и выведения новых брендов на рынок (финансовые, трудовые, временные);
– ограниченные возможности применения данного метода в силу высокой конкуренции и наличия большого числа брендов на большинстве рынков;

несмотря на наличие весомых преимуществ, приобретение брендов в сделках слияния и поглощения имеет существенные недостатки

требуется очень взвешенный подход при принятии решений о создании новых локальных брендов

– ограниченные возможности применения данного метода в случае существования у компании широкого портфеля брендов из-за возникновения конкуренции между собственными брендами компании.

Таким образом, требуется очень взвешенный подход при принятии решений о создании новых локальных брендов.

Выведение на локальные рынки собственных международных брендов

Метод развития бренд-портфеля за счет выведения на локальный рынок собственных международных брендов является одним из наиболее широко используемых международными компаниями в силу следующих его преимуществ:

– отсутствие необходимости создания нового бренда и, как следствие, сокращение времени, требующегося на вывод бренда на рынок;

– наличие на локальном рынке определенной известности международных брендов и потенциальных лояльных потребителей (активных путешественников) за счет повышающейся мобильности населения;

– увеличение стоимости международных брендов в силу превращения их в по-настоящему глобальные и увеличения выручки от продаж продуктов под данными брендами;

– улучшение имиджа компании на локальном рынке за счет присутствия сильных международных брендов.

Недостатками использования этого метода являются:

– необходимость внесения изменений (порой достаточно существенных) в позиционирование бренда для адаптации его к нуждам локального рынка;

– возможность неприятия международного бренда локальными потребителями в силу восприятия его как чужеродного и высокой лояльности к локальными брендам.

Использованию данного метода благоприятствуют следующие условия на рынке:

– наличие в портфеле компании брендов, обладающими уникальными для локального рынка характеристиками;

– наличие у компании успешного опыта управления международными брендами на данном рынке или на схожих рынках в других странах;

– положительное отношение потребителей на локальном рынке к иностранным брендам;
– повышение роли брендов на локальном рынке в целом;
– высокий уровень покупательной способности (в большинстве случаев к международным брендам относятся бренды премиум-класса).

Развитие суббрендов

Для эффективного применения данного метода необходимы следующие условия:
– компания должна иметь положительный имидж и пользоваться доверием потребителей;
– в портфеле брендов компании должны присутствовать хорошо известные на локальном рынке бренды, имеющие лояльных потребителей и важные для них характеристики, которые могут быть легко перенесены на новые продукты;
– новые продукты должны соответствовать имиджу бренда.
Применение данного метода наиболее успешно для высококачественных продуктов.
Достоинствами этого метода по сравнению с выведением на рынок новых брендов являются:
– расширение портфеля брендов без создания новых брендов;
– более низкая стоимость выведения на рынок суббрендов и их продвижения;
– более легкая интеграция суббрендов в существующий портфель брендов;
– наличие на рынке потребителей, лояльных к материнскому (основному) бренду, которые с большей вероятностью попробуют новые продукты под суббрендом;
– более низкий риск неудачного запуска из-за использования репутации существующего бренда.
В то же время необходимо учитывать некоторые существенные недостатки:
– компания не развивает новый бренд с уникальным товарным предложением и уникальными характеристиками;
– вероятность отсутствия разницы между различными суббрендами в восприятии потребителя и отсутствие нового в предложении суббренда;
– риск перехода потребителей от материнского бренда к суббренду и отсутствия прироста доли рынка;

метод развития бренд-портфеля за счет выведения на локальный рынок собственных международных брендов является одним из наиболее широко используемых

– риск возникновения негативного влияния провала суббренда на основной бренд.

Вывод

Рассмотрение методов развития портфелей брендов показало наличие большого количества как преимуществ, так и недостатков использования того или иного метода. Поэтому выбирая возможности использования различных методов международные компании должны проводить комплексный анализ значительного количества факторов, как внешних, так и внутренних, и оценивать влияние использования выбранных методов на портфель брендов и компанию в целом не только с учетом краткосрочных перспектив, но и с учетом долгосрочных результатов. Взвешенный подход и тщательный выбор методов развития портфеля брендов позволят не только повысить эффективность управления портфеля брендов компании, но и увеличить прибыльность компании и обеспечить ей стабильный рост.

pn

Литература

1. Kotabe M., Helsen K. Global Marketing Management, 5 edition. – Mixed media product, 2010.
2. Аакер Д. А. Стратегия портфеля брендов. – М.: Эксмо, 2008.
3. Котлер Ф. Международный маркетинг-менеджмена, 11-е издание. – СПб: Питер, 2005.

Yuliya N. Solovieva

Doctor of Economic Sci., Professor of the Academic Department of Marketing, Saint Petersburg State University of Economics

Olga M. Mokrienko

Postgraduate Student of the Faculty of Commerce and Marketing, Saint Petersburg State University of Economics, Head of Marketing Department of LLC KaVo Dental Russland

Methods of Expansion of Brand Portfolio by International Companies

Abstract

The article observes methods of brand portfolio development that international companies implement on local markets for enlargement of brand portfolio: acquiring brands in M&A deals, introduction of own international brands to local market, development of own local brands, development of sub-brands. Advantages and disadvantages of each method is analyzed as well as conditions that favor implementation of each method and aims that companies pursue using listed methods.

Keywords: brands, brand portfolio, international companies, local markets