

Глобальный бренд-менеджмент

Опубликован: [Менеджмент в России и за рубежом №5, 2006](#)

Казнина О.В.,

*аспирант кафедры менеджмента, маркетинга
и коммерции МГИМО (У) МИД РФ*

В условиях усиления роли ведущих транснациональных корпораций, а также конкуренции между ними одной из эффективных мер повышения конкурентоспособности компаний на мировых рынках и способом быстрой оптимизации материально-производственных активов в соответствии с меняющейся рыночной ситуацией остается политика слияний и поглощений. Количество таких сделок продолжает увеличиваться [1]. По данным ЮНКТАД, стоимость сделок по трансграничным слияниям и поглощениям в 2004 году увеличилась на 28% и достигла 380 598 млн. долларов. Из них на развивающиеся страны приходилось 54 700 млн., на развитые – 315 851 млн. долларов [2]. На этом фоне у большинства крупнейших компаний переполняется марочный портфель, в результате чего управление им осложняется. Чтобы увеличить эффективность управления марочными портфелями, ведущие корпорации сосредотачиваются на глобальных брендах, являющихся в долгосрочной перспективе источником дополнительной ценности компаний, и применяют глобальную политику управления марками, ориентируя марочную политику на требования крупнейших рынков (США, Япония, страны ЕС). Они сокращают количество локальных марок.

Еще в середине XX века некоторые компании (например, Procter & Gamble) применяли глобальную маркетинговую политику на всех рынках действия, так как политика внедрения продукта сначала на одном рынке и (в случае эффективности) выхода с этим продуктом на остальные рынки показала свою нерентабельность <1>. Политика внедрения товара компанией Procter & Gamble предполагает представление нового марочного товара компании одновременно на всех рынках. В качестве переходного этапа к глобализации марочной политики Procter & Gamble сохраняет в каждой стране портфель брендов, отвечающих основным потребностям покупателей, и устраняет локальные марки, не соответствующие марочной политике. В период с 1992 по 1994 год Procter & Gamble сократила 25% количества торговых марок. Руководство компании решило не сохранять во Франции марки Bonux и Dreft, хотя Dreft удерживает третье место на близких бельгийском и голландском рынках, приносит высокую прибыль, лидирует в своем сегменте и демонстрирует рекордные индексы внедрения и известности благодаря 40 годам непрерывной рекламы.

<1> Локальная политика управления марками из-за значительного временного разрыва между внедрением продукта на первом рынке и его появлением на остальных рынках неэффективна. Этот разрыв дает конкурентам время отреагировать на появление нового продукта, поэтому ожидаемого увеличения объемов продаж не происходит.

Согласно заявлению руководства компании Unilever за 2003—2006 годы для увеличения прибылей планируется устранить три четверти марок <1>. Так, Unilever перестает поддерживать французский бренд Elephant, так как владеет известным всему миру брендом Lipton. Компания Electrolux с 2003 по 2005 год реструктурировала ставший неэффективным портфель брендов, сократив количество марок со 150 до 40 [3].

<1> Из-за приобретения большого количества фирм и их торговых марок в портфеле компании росло число брендов. К 1999 году на 75% брендов в портфеле Unilever приходилось менее 10% всех продаж компании.

Популярности глобальной марочной политики способствует ряд действующих в информационном обществе факторов:

- интернационализация стилей жизни;
- снижение роли национальных традиций и обычаев;
- развитие общих стандартов и международного бизнеса;
- создание союзов;
- появление глобальных информационных сетей и средств связи;
- высокая лояльность потребителей к глобальным торговым маркам.

В Японии, стране преданности и доверия к одному имени, где название компании персонифицирует мощь, долготлетие и величие, глобальный бренд-менеджмент получил особую популярность. С 1960-х годов японские корпорации во главе с Toyota и Sony представили миру первые стратегии глобального брендинга, продвигая под единой торговой маркой унифицированные товары. В практике японских и американских компаний торговая марка производителя (или название компании) становится глобальным брендом в силу популярности, репутации. Это результат строгого контроля качества, доверия дистрибьюторов и ориентации на широкий круг потребителей.

В XXI веке создаются товары и услуги, продвижение которых изначально предполагает глобальный подход. Как правило, глобальные бренды применяют компании, производящие унифицированную продукцию (сэндвичи McDonald's, лимонад Mirinda, напитки Pepsi-Cola и Coca-Cola, жевательная резинка Dirol и Stimorol, прокат автомобилей Herz), пользующуюся спросом во многих странах. В категорию унифицированных продуктов попали электронная аппаратура, высшие секторы рынка модной одежды и предметов искусства (Swarovski). Глобальный бренд-менеджмент эффективен для компаний, товары которых удовлетворяют общечеловеческие базовые ценности, характерные для большинства культур.

Глобальная политика управления торговыми марками доказывает эффективность практикой крупнейших корпораций.

При составлении признанного во всем мире ежегодного рейтинга самых дорогих брендов Interbrand учитывает, что фактор глобальности бренда (когда около трети выручки компания получает за пределами своей страны) наряду с другими шестью факторами (стабильность, тенденции развития, лидерство, положение на рынке, поддержка и юридическая защита бренда) определяет его стоимость.

Эффективность глобального бренд-менеджмента объясняется тем, что:

- Глобальная марочная политика способствует сокращению затрат на производство единицы продукции (эффекты масштаба, упрощения процесса и объединения ресурсов).
- Эффект масштаба проявляется в сфере дистрибуции.
- Благодаря тому что у глобальной компании продукт универсален и идентичен на всех рынках, пропадает необходимость разрабатывать новый продукт для каждого рынка, что значительно снижает затраты компании на научные исследования и разработки.
- Глобальная марочная политика позволяет снизить или избежать расходов на адаптацию к локальным условиям марки, упаковки, рекламы.

Одним из главных преимуществ глобального брендинга является экономия на рекламе. Стоимость изготовления телевизионного рекламного ролика может составлять до 11 млн. долларов. По заявлениям специалистов рекламного агентства McCann-Erickson, за 20 лет выпуск международной рекламы позволил компании Coca-Cola сэкономить около 100 млн. долларов США [4].

- Глобализация брендов облегчает доступ к рынкам сбыта и дает преимущества по сравнению с конкурентными товарами благодаря известности торговой марки.
- Глобальная стратегия ускоряет выход товара на международные рынки, а ускорение поступления денежных потоков увеличивает акционерную стоимость.
- Мировая поддержка повышает престиж марки и часто позволяет позиционировать ее в верхних ценовых сегментах рынка, увеличивая прибыль компании.
- Глобализация поддержки и, как следствие, продаж позволяет географически диверсифицировать риск маркетинговой неудачи марки.
- Сильный глобальный бренд, имеющий высокую лояльность на многих рынках, располагает большими возможностями эффективного расширения на другие категории товаров.

Компания Gillette до 1990 года осуществляла брендинговую политику с учетом условий каждой страны. Например, при продвижении бритвенных приборов Astra разрешалось в каждой стране разрабатывать стратегию, учитывающую национальные особенности бритья. После 1990 года, предлагая бритву Sensor, первую глобальную марку Gillette, компания отказалась от локализации. Sensor была одновременно выведена на рынок в 19 странах Северной Америки и Европы, при этом реклама на 26 языках также появилась одновременно в 19 странах. Используя преимущества глобальной брендинговой политики, Sensor оказалась товаром, имевшим наибольший успех в истории Gillette. В 1990 году компания продала 24 млн. бритв и 350 млн. картриджей, что на 20% превысило поставленную цель. Рекламная кампания охватила 500 млн. человек во всем мире [5].

При разработке глобальной маркетинговой стратегии учитывают риски неустойчивости курсов валют, политической нестабильности, торговых барьеров, протекционистских мер, особенности сбытовой политики, культуру, привычки потребления рынков, где реализуется товар, а также национальное законодательство <1>.

<1> Национальные отличия стандартов и правил регистрации и защиты торговых марок стране могут стать препятствием их глобализации. Американская консалтинговая компания Gallar Organization не может выйти на российский рынок до окончания судебного разбирательства с финской компанией Суомэн Гэллап о незаконном использовании марки Gallar (Гэллап) на территории России.

В некоторых категориях товаров (например, продукты питания) для потребителей остаются важными национальные ценности и традиции. Во Франции национальные бренды William Peel, Clan Campbell и Label Five традиционно предпочитают покупателями. Как правило, традиции и культурные особенности имеют большее значение для пожилых потребителей с низкими доходами, меньшее – для молодых и состоятельных.

На тех рынках, где важную роль играют традиции, культурные и географические особенности, существуют особые технические нормы к продукции корпорации. Их цель — увеличение доходности, а в ряде случаев и привлекательности материнского бренда. Поэтому наряду с применением глобальных брендов корпорации все же сохраняют локальные марки, установившиеся прочные связи с покупателями. Например, после покупки компанией Coca-Cola индийского бренда Thumb's Up (марки №1 среди прохладительных напитков в Индии) было решено сохранить брендом Thumb's Up, упоминая лишь, что отныне он принадлежит Coca-Cola. Покупая на Украине воду «Юрське джерело» или «Фруктайм», потребитель может не подозревать, что марка принадлежит Coca-Cola.

Известны случаи покупки национальных брендов, завоевавших лояльность потребителей, за суммы, во много раз превышающие балансовую стоимость предприятий, которым они принадлежали. В 1988 году Philip Morris приобрела фирму Kraft за 12,59 млрд. долларов США (сумма, в 4 раза превышающая балансовую стоимость Kraft). Nestle в 1988 году купила Rowntree за 4,5 млрд. долларов (в 5 раз больше балансовой стоимости), компания KKR приобрела фирму RJR/Nabisco за 26 млрд. долларов при балансовой стоимости RJR/Nabisco 5,8 млрд. долларов).

Таблица

Примеры приобретения брендов

Дата	Бренд	Покупатель	Продавец	Цена приобретения
Середина 1980-х	Hires и Crush	Отделение Schweppes компании Cadbury		\$ 220 млн. (91% стоимости - нематериальные активы, прежде всего торговые марки)
1985	Black Hawk		Rath Company	\$ 3 млн.
Октябрь 1988	Kraft (сыры, конфеты, мороженое)	Philip Morris		\$ 12, 59 млрд. (в 4 раза больше балансовой стоимости Kraft)
1988	Buitoni	Nestle		8 млрд. французских франков
1988	Rowntree (Kit-Kat, After eight, Polo)	Nestle		\$ 4,5 млрд. (в 5 раз больше балансовой стоимости)
1988	Rubbermaid	Newell		\$ 5,8 млрд. (прибыль -\$ 142,5 млн.)
1988	Gloria Vanderbilt		Murjani	\$ 15 млн.
1989	Boursin	Unilever		700 млн. французских франков
2002	Moto Guzzi	Aprilia		\$ 68 млн.
3-й квартал 2002	19 продовольственных брендов компании ACH Food Companies, Inc.: Mazola, Argo, Kingsford's, Karo, Golden Griddle и Henri's.		Unilever	\$ 360 млн.
	Pillsbury	Grand Metropolitan		\$ 5,5 млрд. (свыше 50% рыночной стоимости компании - продавца)
	Rolls-Royce	BMW		120 млн. DM
	Look	Ebel-Jellenik		53 млн. французских франков (задолженность - 250 млн. франков, оборот - 350 млн. франков)
	RJR/Nabisco	KKR		\$ 26 млрд. (балансовая стоимость \$5,8 млрд.)
	Calvert Gin; Calvert Extra America Whiskey; Kessler American Blended Whiskey; Leroux Cocktails; Lord; Calvert Canadian Whisker; Ronrico Rum; Wolfshmidt Vodka	American Brands Inc	Seagram Company	\$ 371,2 млн.
	After six		After six	\$ 7 млн.
	32 бренда в области медицины	Menley & James Laboratories		\$ 52 млн.
	Право использования бренда Smirnoff на территории США	Grand Met	Heublein	\$ 1,2 млрд.

([6], [7], [8]).

Тем не менее компании создают торговые марки специально для отдельных регионов или стран. PepsiCo, производящая не только напитки, но и чипсы Lay's, долго игнорировала рынок сухариков. В ее портфеле никогда не было такой категории. Разглядев новый динамичный рынок с ежегодным ростом в 30%, PepsiCo начала выпуск в России сухариков под маркой Twistos и планирует к 2007 году занять 20% данного рынка. Компания Danone – мировой производитель йогуртов, учла привычки россиян употреблять в большей степени кисломолочные продукты (кефир, простоквашу и ряженку). Она выпустила в России серию кисломолочных продуктов под маркой «Активиа». «Активиа» сегодня одна из ведущих марок на российском рынке. Компания Wrigley стала продавать на российском рынке жевательный мармелад Juicy Fruit. В случае успеха продвижения компания планирует продавать этот товар на других европейских рынках.

Для увеличения эффективности марочного портфеля, улучшения имиджа и привлекательности глобальных марок компании адаптируют рекламную кампанию глобальных торговых марок к региональным и национальным рынкам. Например, бренд-менеджеры компании Panasonic создали специально для России новую молодежную программу продвижения, которую после успешной реализации в России решили продолжить и на других рынках [9].

ЛИТЕРАТУРА

1. Казнина О.В. Бренд в условиях глобализации // Реклама и жизнь. — 2004. — №3.
2. UNCTAD, World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D. P. 10.
3. Шевель О. Electrolux подумает о нас // Секрет фирмы. — 30 января 2006. — №4.
4. Материалы сайта www.marketingmix.ru
5. Ноздрева Р.Б. Международный маркетинг. — М.: Экономист. — 2005.
6. Sattler H. Eine Simulationsanalyse zur Beurteilung von Markeninvestitionen. Beitrag fur den Sonderband Operations Research in Marketing fur die Zeitschrift // OR-Spectrum // November. — 1999. — S. 2.
7. Гусева О. Как оценить бренд? // YES!. — 1999. — № 1 (26).
8. Лукьянова Е. Неуточненные миллиарды. // Эксперт. — 2001. — № 10 (70).
9. Провоторова Е., Котин М. Локальный урок. // Секрет фирмы. — 2006. — № 21 (156).