

Економічні науки

УДК 658.8

Підгурська Вікторія Олександрівна

бренд-менеджер

ТОВ «Кімберлі-Кларк»

Подгурская Виктория Александровна

бренд-менеджер

ООО «Кимберли-Кларк»

Pidhurska Viktoriia

Brand-Manager

LLC "Kimberly Clark"

**ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОГО БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ В
ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ
ОСОБЕННОСТИ МЕЖДУНАРОДНОГО БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТА В
ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЯХ
THE FEATURES OF INTERNATIONAL BRAND-MANAGEMENT IN
TRANSNATIONAL CORPORATIONS**

***Анотація.** Досліджено причини виходу на міжнародний ринок брендів ТНК. Розроблено класифікацію основних факторів, що впливають на побудову стратегії міжнародного бренд-менеджменту.*

***Ключові слова:** міжнародний бренд-менеджмент, ТНК, стратегія, фактори впливу.*

***Аннотация.** Исследованы причины выхода на международный рынок брендов ТНК. Разработана классификация основных факторов, которые влияют на построение стратегии международного бренд-менеджмента.*

***Ключевые слова:** международный бренд-менеджмент, ТНК, стратегия, факторы влияния.*

Summary. *The main reasons of TNC’s brands entering international markets were investigated. Classification of the main factors that influence international brand-management strategy building was created.*

Key words: *international brand-management, TNC, strategy, factors of influence.*

В поточних умовах глобалізації, активного розвитку міжнародної економічної інтеграції та міжнародної торгівлі, використання ефективної стратегії міжнародного брендингу є дієвим методом підвищення капіталізації транснаціональних корпорацій (ТНК), тобто їх ринкової вартості. Рентабельність і капіталізація тісно взаємопов'язані, так як останній показник залежить від одержуваного рівня прибутку. Так, якщо порівнювати портфелі найбільш сильних міжнародних брендів з їх портфелями цінних паперів, то з кожним роком ми можемо спостерігати сильний вплив бренду на вартість акцій ТНК. Тому слід розуміти, що реальна вартість компаній лежить за межами вартості матеріальних активів; вона знаходиться в умах потенційних споживачів, що прямо вказує на цінність бренду компанії.

Ключовим завданням міжнародного бренд-менеджменту в ТНК повинно бути нарощування його капіталізації, оскільки бренд з високою вартістю впливає як на криву попиту, так і на криву пропозиції за рахунок економії на масштабах виробництва та збуту, більшої лояльності підрядників, зменшенню кадрових затрат та витрат на залучення зовнішніх фінансових ресурсів (також за рахунок можливого перерозподілу активів з материнських компаній до своїх дочірніх підприємств, філій тощо) [1, с. 24].

Для створення сильного міжнародного портфеля брендів необхідно використовувати ефективну стратегію брендингу, яка повинна забезпечити правильне позиціонування бренду та формування його унікальності. Звичайно, вибір такої оптимальної стратегії викликає ряд труднощів,

оскільки типового науково-методичного апарату оцінки ефективності стратегії бренд-менеджменту не існує. Саме тому кожна ТНК розробляє свою власну бренд-стратегію із врахуванням таких ключових характеристик: структура підрозділів, фінансова спроможність підприємства та маркетингові бюджети, ситуація на ринку, істотні переваги та можливі недоліки власного продукту, активності конкурентів та особливості їх продуктів, цільова аудиторія бренду тощо. При цьому, інтернаціоналізація бізнесу та просування портфеля брендів в різних країнах являється одним із ключових характеристик в стратегії бренд-менеджменту ТНК. Прийняття рішення зробити бренд глобальним можна пояснити рядом причин:

- збільшення рівня прибутку за рахунок збільшення території збуту та різного рівня економічного розвитку країн;
- дуже висока конкуренція на вітчизняному ринку;
- задоволення бажання акціонерів до постійного розвитку компанії;
- висока лояльність споживачів до глобальних брендів;
- глобалізація цільової аудиторії тощо.

Ми вже зазначили, що не існує шаблону створення ефективної стратегії міжнародного бренд-менеджменту, оскільки кожна ТНК обирає свій шлях до успіху в залежності від своїх амбіцій та наявних ресурсів. Але можливо виділити ряд факторів, які прямо чи опосередковано впливають на вектор побудови стратегії виходу бренду на міжнародний рівень та особливості подальшого управління ним. Пропонуємо розглянути такі фактори, умовно розділивши їх на 2 групи – фактори прямого впливу, що не підлягають управлінню з боку ТНК та фактори, що можуть бути скореговані з боку ТНК (рис .1).



Рис. 1. Фактори, які необхідно враховувати при розробці стратегії міжнародного бренд-менеджменту

Джерело: розробка автора

До першої групи слід відносити такі фактори:

1. *Крос-культурні відмінності споживачів.* У кожному національному середовищі існують певні, характерні тільки для даного регіону, звичаї, традиції, стереотипи і, відповідно, споживчі сподівання. Цей фактор потрібно враховувати при виборі імені бренду, розробці упаковки, основних кольорів, способу позиціонування і просування на ринку. В сучасних умовах ім'я бренду перетворилося з простого способу ідентифікації товарів в певний комунікатор відмінних цінностей компанії взагалі і бренду зокрема [2, С. 65]. Саме тому при виборі імені та основних ідентифікаторів бренду (кольорова гамма, логотип, слоган), ТНК, як правило, прагнуть знайти оптимальне рішення, яке можна використовувати по всьому світу. Із врахуванням даного фактору ТНК приймають рішення стосовно того, чи експортувати в країну оригінальний бренд із пулом його супутніх характеристик (сервіс, тип реклами і т.д.), або ж видозмінювати продукт, тобто локалізувати його відповідно до особливостей ринку. Так, наприклад, McDonald`s змінює смаки свої страв відповідно до

релігійних/традиційних канонів країни, не продаючи бургери зі свининою в мусульманських країнах; проте сервіс та концепцію використовують відповідно до глобальних стандартів.

2. *Географія регіону та клімат.* Звичайно, що обираючи регіон збуту продукції, треба оцінювати кліматичні умови в рамках культури споживання продукту та можливості мінімальних збитків при доставці. Наприклад, не доцільним буде вивід на ринок країн Африки широкого портфеля кондитерських виробів ТМ “Roshen”, оскільки транспортування шоколадних цукерок, тортів, тістечок потребує холодильного устаткування та дуже акуратної комплектації на кожному етапі логістичного циклу. При цьому, необхідно враховувати також короткі строки придатності такої продукції. Тому у даному кейсі слід розглядати можливість експорту цукерок із довгим терміном придатності та найменш вразливим до спеки складом інгредієнтів. Слід зазначити, що вибір країни повинен також враховувати принципи ефективного саплай чейн менеджменту. У кожній ТНК є свої розподільні центри (РЦ), тобто склади (зазвичай один або декілька на континенті), де знаходиться продукція, звідки вона вирушає до клієнтів. Логістична доступність таких РЦ, виробничих потужностей ТНК та/або дистрибуторських складів повинні бути детально проаналізовані з точки зору економічної обґрунтованості транспортних затрат.

3. *Рівень економічного розвитку країни.* Рівень економічного розвитку різних країн може в значній мірі відрізнятися, що свідчить про нерівномірність отримання прибутків в регіонах з однаковим обсягом продажів. Тому політика управління брендами ТНК повинна приймати даний фактор до уваги як один із основних при плануванні КРІ регіону та прогнозуванні фінансових очікувань.

4. *Законодавча база.* Глобалізація бренду завжди тягне за собою велику кількість юридичної роботи. Це пов'язано, перш за все, з особливостями національного законодавства кожного нового, для бренду,

ринку. Якщо оцінювати цей процес в рамках Європи, то звичайно це трохи легше, оскільки в країнах ЄС активно відбувається гармонізація національного законодавства із правом ЄС. Проте на рівні країн не-учасниць ЄС, а більш того – різних континентів, юридичні аспекти досить різняться, що ускладнює захист прав інтелектуальної власності ТНК та змушує нести значні витрати на послуги юристів. По-друге, в процесі укрупнення своєї діяльності та міжнародної інтеграції брендів на ринки, ТНК зіштовхуються із перевітками локальних антимонопольних комітетів та знаходяться під пильним наглядом органів по захисту прав споживачів. Переважно, такі дії урядовців направлені на захист локальних виробників, штучно ускладнюючи розвиток іноземних брендів в своїй країні.

5. *Локальна конкуренція.* Даний фактор одним із перших приймається до уваги маркетинговим відділом при дослідженні реальності входу на ринок обраних брендів. Щільна конкуренція локальних виробників, до того ж ускладнена юридичними аспектами виходу на цей ринок, одразу дає зрозуміти доцільність «боротьби» за обсяги цього ринку.

До другої групи факторів відносяться ті, що підлягають впливу з боку ТНК і можуть бути скореговані компанією в процесі адаптації до обраного ринку:

1. *Управлінська модель ТНК.* Приймаючи рішення інтернаціоналізації бренду, компанія повинна створити певну структуру управління брендом на нових ринках. Тут зазвичай ТНК обирають між 2 сценаріями – створення окремих представництв в країнах, де бренд починає свій розвиток (власні філії, окремі дочірні компанії, партнери-дистрибутори) або ж виокремлення підрозділів всередині ТНК, які відповідальні за певні регіони і керують ними на дистанційному рівні.

2. *Сегментація ринку.* Аналізуючи обсяг ринку, його основних гравців, прибутковість бренду, специфіку цільової аудиторії, економічний розвиток країни та інші фактори, бренд-менеджери ТНК повинні ефективно

збалансувати продуктовий портфель для кожного регіону. Ні в якому разі не можна транслювати глобально свою продуктову політику на всі ринки, адже в різних країнах один і той же товар може належати до різних сегментів. Якщо говорити про автомобільну індустрію, наприклад, в Італії невеликий сімейний автомобіль залишається головним автомобілем, в якому можуть розміститися всі члени сім'ї. Це визначає появу структурних очікувань, що відрізняються від тих, які існують у Франції, де даний сегмент відповідає другому або навіть третьому автомобілю в сім'ї. Якщо ж взяти ще Німеччину, то в цій країні подібного сегмента взагалі не існує. [3, С. 425]. В такому аспекті маркетингові дослідження та ефективний категорійний менеджмент є запорукою успіху.

3. *Доступність обраних каналів просування бренду.* Не дивлячись на те, що розвиток глобальних інформаційних технологій надає можливість використовувати топові маркетингові канали для просування бренду, їх ефективність в кожній країні може значно відрізнятись. Так, наприклад, використання інформаційних Viber-розсилок у Польщі майже не популярне, хоча в Україні даний інструмент активно використовується як власне брендами ТНК, так і мережами споживчих товарів. Тому даний фактор може бути видозмінений брендом відповідно до специфіки рекламного ринку окремої країни.

4. *Інновації та цільова аудиторія.* Мета виділення даних понять в окремий фактор впливу, полягає в тому, що портрет споживача бренду може відрізнятись в різних країнах. Тому необхідно розуміти свою цільову аудиторію в рамках кожного ринку і відповідно до цього будувати/коригувати комунікаційну стратегію. Також слід приймати до уваги здатність споживача сприймати інновації та змінюватися. Ці дані надають можливість оцінити доцільність введення на ринок інноваційних брендів із портфеля ТНК та частоту оновлення товарних лінійок.

Враховуючи вищенаведені фактори та оцінюючи їх вплив на побудову стратегії управління брендом ТНК, простежується вплив двох протилежних процесів - глобалізації та локалізації. Кожна компанія, яка просуває свій бренд на зовнішньому ринку, стикається з вибором вектору розвитку продукту – адаптації до локального рівня або ж транслювання своєї глобальної політики, і відповідно виробляє певну стратегію бренд-менеджменту. Проте, ми пропонуємо ці два процеси поєднувати в єдиний комплекс рішень, оскільки саме створення гнучкої стратегії управління брендом із врахуванням максимальної кількості всіх можливих аспектів виходу на новий ринок, дозволить ТНК досягати бажаних бізнес-цілей. Таким чином, побудова ефективної міжнародної стратегії бренд-менеджменту повинна здійснюватися із врахуванням основних факторів, які прямо чи опосередковано впливають на успіх бренду, що в свою чергу відображається на капіталізації ТНК.

Література

1. Береговская Т.А. Концепция международного брендинга в стратегиях транснациональных корпораций // Вестник ГУУ. 2015. №11.
2. Нильсон Т. Конкурентный брендинг. СПб.: Питер, 2003. 208 с.
3. Чернышева, А. М. Брендинг: учебник для бакалавров / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. М.: Юрайт, 2014. 504 с.