УДК 658.626:339.13

Павло М. Дудко, Олена М. Ніфатова
Київський національний університет технологій та дизайну

ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ СИЛИ БРЕНДА НА ЗАСАДАХ КОМПОНЕНТНОЇ СТРУКТУРИЗАЦІЇ

У статті запропоновано розвиток теоретико-методологічних положень щодо формування інтеграційної сили бренда на засадах компонентної структуризації. Розглянуто компоненти бренда, які необхідно враховувати при створенні інтегрованої структури бізнесу. Здійснено аналіз протиріч, що виникають у процесі інтеграції брендів та мають вплив на інтеграційну силу бренда.

Ключові слова: *інтеграція, бренд, інтеграційна сила, компоненти, бренд-капітал, атрибути.*

Павел Н. Дудко, Елена М. Нифатова
Киевский национальный университет технологий и дизайна

ФОРМИРОВАНИЕ ИНТЕГРАЦИОННОЙ СИЛЫ БРЕНДА НА ОСНОВЕ КОМПОНЕНТНОЙ СТРУКТУРИЗАЦИИ

В статье предложено дальнейшее развитие теоретико-методологических положений по формированию интеграционной силы бренда на основе компонентной структуризации. Рассмотрены компоненты бренда, которые необходимо учитывать при создании интегрированной структуры бизнеса. Проанализированы противоречия, которые возникают в процессе интеграции брендов и имеют влияние на интеграционную силу бренда.

Ключевые слова: *интеграция, бренд, интеграционная сила, компоненты, бренд-капитал, атрибуты.*

Pavlo M. Dudko, Olena M. Nifatova
Kyiv National University of Technologies and Design

BRAND INTEGRATIVE STRENGTH BUILDING THROUGH COMPONENT STRUCTURING

The article seeks to offer further development of theoretical and methodological provisions on building brand integrative strength through component structuring. The brand architecture to be accounted for in the context of establishing an integrated business structure has been explored. The contradictions that arise in the process of brand integration affecting the brand integrative strength are analyzed.

Keywords: *integration, brand, integrative strength, components, brand capital, attributes.*

Постановка проблеми. Незважаючи на велике значення інтеграції бізнес-структур на розвиток бізнесу, відсоток інтегрованих структур бізнесу, які не досягають своїх цілей, залишається на високому рівні. Відсутність єдиного підходу до визначення сутності феномену брендингу інтегрованих структур бізнесу вимагає агрегування найбільш цінних елементів з наявних концептуальних підходів до єдиного теоретико-методологічного базису управління інтеграційним розвитком суб'єктів господарювання в аспекті брендингової моделі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню сутності інтеграційних процесів бізнес-структур в аспекті брендингу розкрито в роботах багатьох вчених-економістів, серед яких Д. Аакер, Т. Амблер, Т. Гед, Дж. Свистан, М. Ролл, В. Размус.

Метою дослідження є розвиток теоретико-методологічних положень щодо формування інтеграційної сили бренда на засадах компонентної структуризації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Більшість об'єднаних компаній недооцінюють вплив на поведінкові аспекти змін, що мають місце в процесі інтеграції. Для того, щоб персонал підтримував ці зміни, він повинен розуміти значення об'єднаного бренда – що він собою являє і як з ним потрібно жити. Клієнти мають розуміти вигоди, пов'язані з об'єднаним брендом і визнавати, що він вирішує їх проблеми так, як не могли окремі компанії раніше. При нездатності зосередитися на поведінці, злиття або придбання може зазнати фіаско.

На думку керівництва Pricewaterhouse Coopers (PwC), компанії, яка є продуктом багатьох злиттів, «культурні зміни та зміни в брендинговий діяльності культури – це не лише формування загального бачення і цінностей за рахунок логотипів, назв, реклами та просування. Необхідним є створення профілю бажаної поведінки, спрямованої на підтримку бізнес-стратегії. Цей профіль призначений для позначення всіх позитивних асоціацій, що відносяться до бренда» [7]. На думку Дж. Свістана, найбільший недолік багатьох злиттів і поглинань – нерозуміння того, що має бути джерелом доходів. На його думку, необхідно насамперед фокусуватися не на скороченні витрат внаслідок фактора масштабу, а на першому місці повинні бути інвестиції в бренд для забезпечення підвищення доходів. Є кілька важливих заходів, проведення яких Джефф Свистан вважає доцільними при придбанні та злитті брендів [10]:

1) потрібно розглядати злиття і поглинання як крок в стратегії, а не саму стратегією як альтернативу природному зростанню. За відсутності природного зростання підприємство врешті-решт зазнає фіаско;

2) необхідно більше уваги приділяти нематеріальним активам – знати своїх партнерів, їх цінності, їх культуру та їх бренди;

3) потрібно домовлятися про стратегічні наміри. Якщо угода укладається з урахуванням аспектів, що стосуються клієнтів, які є лояльними до компанії, вона має більше шансів на успіх;

4) доцільно бути конкретними і чесними по відношенню до характеру угоди (поглинання, замасковане під злиття рівних, може привести до деформації управління);

5) варто наслідувати найкращий досвід брендів, які потрапили до нової ІСБ;

6) для досягнення успіху необхідно вживати комплексних заходів, які враховують культуру, бренд, інтереси співробітників і необхідність збереження клієнтів, продажу, а також прибутковість і зростання.

Таким чином, в процесі інтеграції бізнес-одиниці, які вирішили обрати стратегію об'єднання, мають враховувати компоненти бренда, які представлені на рис. 1.

Подані нижче чотири компоненти значення бренда містять загальну справедливість:

– Визначення бренда (що він обіцяє).

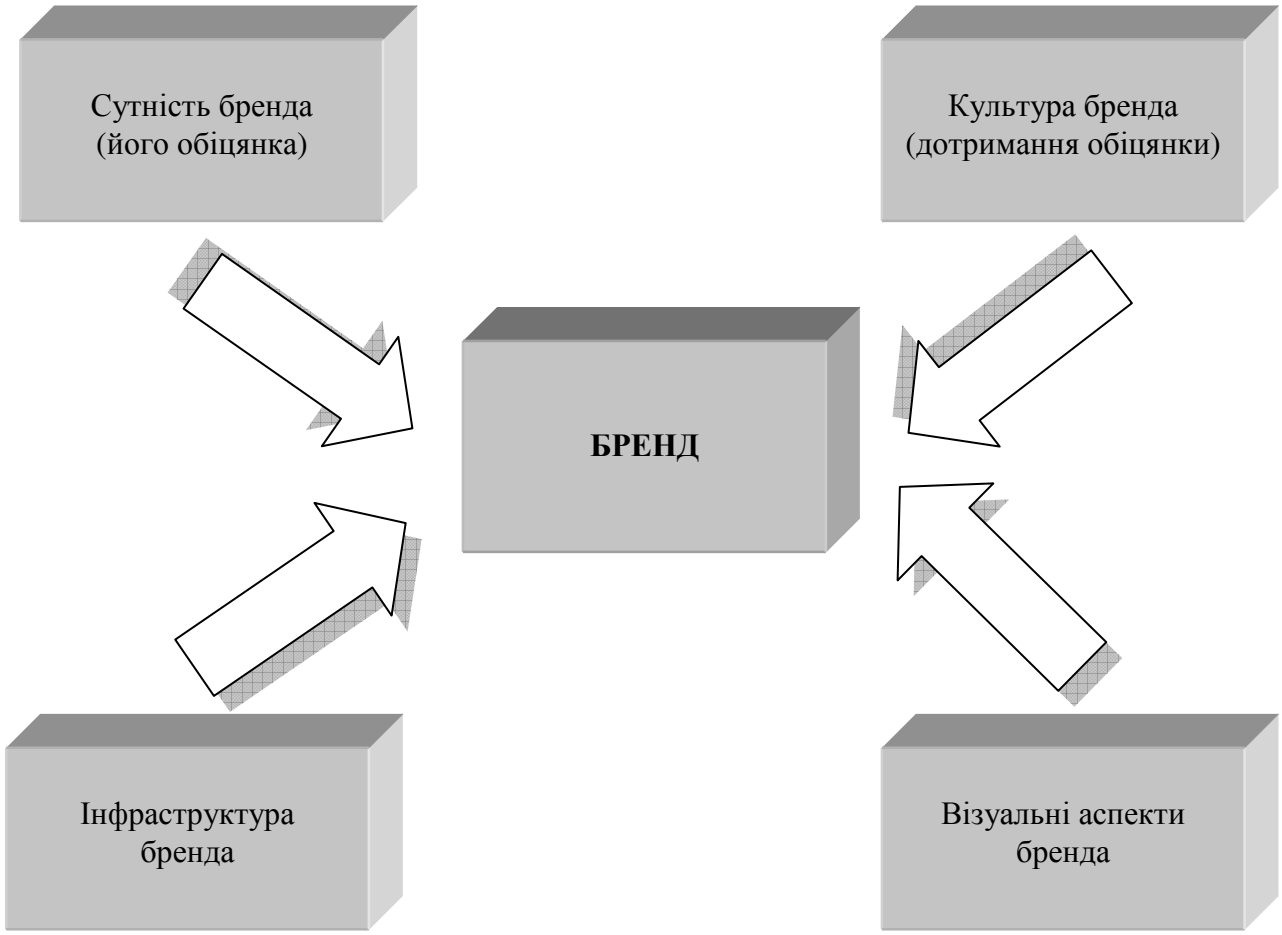
– Культура бренда (як попередній власник бренда дотримує обіцянку бренда).

– Інфраструктура бренда (як бренд спирається на дистрибуцію, маркетинг, просування, рекламу і продаж).

– Візуальні аспекти бренда, що виражаються в його візуальних атрибутах.

Якщо будь-який з цих елементів поліпшити в процесі інтеграції, то можна отримати бренд справедливості.

Наступним важливим аспектом, який варто враховувати в процесі інтеграції бізнес-одиниць, є вартість бренда та бренд-капітал. Перш за все зазначимо, що поміж цінністю бренда та капіталом бренда є багато спільного, проте у використанні цих понять є досить суттєві відмінності. Більшість вітчизняних маркетологів розглядають ці поняття як синоніми.



Джерело: [4].

Рис. 1. **Компоненти бренда, які необхідно враховувати при створенні інтегрованої структури бізнесу**

Зазначимо, що надалі автором пропонується при згадуванні про цінність бренда мати на увазі її фактичну фінансову вартість, тобто ціну. Вартість бренда – це додана над цінністю вартість, що мають для споживачів немарочні товари.

На відміну від цінності бренда, термін «марочний капітал», на думку відомого вченого-економіста П. Темпорала, використовується для визначення більш суб'єктивних та нематеріальних оцінок торгової марки. Відомий американський дослідник у сфері торгових марок Д. Аакер вважає, що капітал бренда визначається мірою обізнаності та довіри споживачів до брендового товару, брендовими асоціаціями та іншими нематеріальними активами, а також впливом бренда на маркетингові канали просування товару [1].

Бренд-капітал, стверджує Т. Амблер, – це «золота комора майбутніх прибутків, що принесе бренд, авторитет компанії, який поки ще не матеріалізувався в прибутку». Збереження високого рівня бренд-капіталу вимагає грамотного управління брендом [2].

Ключовими елементами бренд-капіталу можна вважати такі:

– лояльне ставлення споживачів до бренда, де під лояльністю мається на увазі нематеріальні активи, які характеризують рівень задоволення марочним товаром та є наслідком раціональної та емоційної прихильності споживача до певного бренда;

– другою складовою бренд-капіталу (одним із найважливіших його елементів) є асоціації та емоції, пов'язані з певним брендом: оскільки саме на емоційному рівні приймається до 90% рішень щодо здійснення покупки товарів. Будь-яка марочна стратегія

підприємства має впроваджуватися на основі глибокого розуміння споживачів. Останнім часом деякі компанії для здійснення більш ефективного управління брендами звертаються до емоційної сторони марочної стратегії;

– третя складова (індивідуальність бренда) – відображає характерні властивості бренда, які відокремлюють її від брендів інших виробників. Сильні бренди, як правило, характеризуються високим рівнем індивідуальності;

– четверта складова – рівень сприйняття та поінформованості споживачів щодо бренда – відображає обізнаність та володіння певною інформацією з боку споживачів щодо конкретного бренда;

– позиція на ринку – п'ятий елемент структури бренд-капіталу – характеризує долю ринку, яку займає підприємство в порівнянні з конкурентами, які просувають аналогічний товар на цільовому ринку.

Для ефективного управління брендами ІСБ варто приділяти достатньо уваги наведеним вище елементам бренд-капіталу, оскільки вони охоплюють як ставлення споживачів до бренда, так і конкурентну позицію конкретного товару на ринку. Виходячи з цієї тези, ІСБ, яка має за мету створення сильних брендів, перш за все, повинна формувати емоційне ставлення споживачів до своєї продукції. На думку фахівців, для формування високого ступеня розвитку та використання бренд-капіталу найбільше значення має перша з наведених складових: збільшення кількості споживачів, які надають перевагу продукції певного бренда, і підвищення рівня їхньої лояльності. Деякі аналітики вважають, що сила й впливовість бренда полягає, насамперед, у лояльності до неї споживачів [3, 5, 8].

Високий рівень розвитку бренд-капіталу надає ІСБ низку конкурентних переваг, а саме:

– завдяки марочній поінформованості та лояльному ставленню споживачів можливим стає зменшення витрат на маркетинг;

– ІСБ отримує певну долю впливу на дистриб'юторів та роздрібних продавців, оскільки споживачі чекають від них продукцію певної якості під певними брендами;

– ІСБ може встановлювати більш високі ціни порівняно з конкурентами завдяки тому, що бренд сприймається як показник високої якості;

– довіра споживачів полегшує впровадження ІСБ стратегії розширення бренда;

– бренди надають ІСБ певний захист в умовах жорсткої цінової конкуренції.

Складові елементи бренд-капіталу водночас виступають джерелом формування вартості бренда. Створення емоційних відносин між споживачем та брендом, висока поінформованість клієнтів, визнання та довіра – це можливість досягти збільшення вартості бренда. Тому, незважаючи на певні відмінності в термінології, між вартістю бренда та його капіталом існує взаємозв'язок, який є ключовим у формуванні ефективної системи управління брендами ІСБ.

Варто зазначити, що в процесі формування ІСБ, крім вищезазначених елементів бренд-капіталу, які формують вартість бренда, з'являється ще один – «інтеграційна сила» бренда. Під «інтеграційною силою» бренда будемо розуміти потенційну можливість збільшення вартості бренда за рахунок синергетичного ефекту від об'єднання брендів бізнес-одиниць.

Згідно з даними компанії Interbrand, серед топ-20 брендів з найбільшим зростанням вартості бренда за останні роки є бренди, які здійснили інтеграційні об'єднання, такі, як Google, IBM, Oracle, HP і Philips [6]. Але використання «інтеграційної сили» бренда при реалізації стратегічних ініціатив злиття і поглинання стає можливим лише за умови правильної управлінської стратегії. Ключові фактори, які впливають на вибір стратегії злиття

і поглинання, як і раніше, актуальні. Це консолідація галузі, прагнення до масштабу, розширення продуктової лінійки і технології.

Вивчення досвіду найцінніших світових брендів, дозволив виокремити основні протиріччя, які виникають в процесі інтеграції брендів та мають вплив на «інтеграційну силу» бренда при реалізації стратегічних ініціатив злиття і поглинання (табл. 1).

Таблиця 1

Протиріччя, які виникають в процесі інтеграції брендів та мають вплив на «інтеграційну силу» бренда

Протиріччя	Досвід
Протиріччя в пріоритеті інтересів акціонерів над інтересами клієнтів	Після об'єднання Kraft та Cadbury, головним виконуючим директором було заявлено, що за рахунок інтеграції вдалося досягти вражаючого глобального охоплення і неперевершеного портфеля знакових брендів, з великим потенціалом зростання. Але півтора роки потому, компанія оголосила, що розділилася на два окремих підприємства, щоб зосередити свою увагу на інший моделі бізнесу і фінансових цілях, які обіцяють високі темпи зростання. Причиною такого рішення було обґрунтування, спрямоване на примирення інвесторів.
Зростання без врахування ступеня впливу фактора ризику	Злиття і поглинання, найчастіше здійснюються, щоб отримати перевагу масштабу. Коли об'єдналися Wendy і Arby, Роланд К. Сміт, президент і головний виконавчий директор сказав: «Я радий оголосити про завершення цього об'єднання, що створює компанію світового рівня з силою, масштабом і експертними знаннями, необхідними, щоб досягти успіху в конкурентному середовищі». Після трьох років невдач і значної втрати ринкової капіталізації, Венді оголосив, що продає Arby. Таким чином, ризики злиттів можуть переважати над перевагами масштабу. Це ще раз підтверджує правоту таких компаній, як Макдональдс, KFC і Starbucks, які залишилися непохитними на шляху побудови бренда. Стратегічним імперативом для таких компаній є акцентування уваги на бренді і його перемоги на ринку.
Використання поглинань в якості альтернативи органічному зростанню	Поглинання можуть бути використані з метою стимулювання зростання. Багато компаній накопичили вражаючу історію придбань. Проте, ці схеми зазвичай не генерують стійке зростання. Ті компанії, які згідно з рейтингом є кращими світовими брендами, такі як Zara, IKEA, Canon, Nivea, Danone, Nintendo, і Louis Vuitton є прикладом успішного органічного зростання. Такий досвід надає переконливі аргументи на користь достоїнств підходу, що передбачає концентрацію уваги на цінності бренда на противагу покупці зростання за допомогою M&A.

Джерело: узагальнено авторами.

Відома рейтингова компанія Interbrand, яка займається оцінкою вартості брендів за різними методиками, ідентифікувала атрибути брендів, які надають універсальну основу для їх управління та оцінки їх вартості [6] (табл. 2).

Таблиця 2

Система атрибутів бренда

Атрибут	Характеристика атрибуту
ВНУТРІШНІ АТРИБУТИ	
1. Чіткість сприйняття	Внутрішня ясність того, що бренд означає з точки зору його цінності, позиціонування і пропозиції. Чіткість стосується також розуміння цільової аудиторії, клієнтів і спів робітників. Дуже багато залежить від наявності чіткості, і її необхідно розглядати як з позиції окремої компанії, так і за її межами
2. Зобов'язання	Це внутрішня прихильність бренда, внутрішнє переконання у важливості бренда і якою мірою бренд отримує підтримку з точки зору часу, впливу і інвестицій
3. Захист	Захист означає, наскільки безпечний бренд за такими параметрами: правовий захист, ступінь пристойності його складових або дизайну, масштаб або географічне поширення
4. Оперативність	Це здатність бренда реагувати на зміни ринку, проблеми і можливості. Бренд повинен підтримувати почуття лідерства людей, їх внутрішні бажання і здатність постійно розвиватися і оновлюватися
ЗОВНІШНІ АТРИБУТИ	
5. Автентичність	Це ступінь того, якою мірою бренд заснований на внутрішній автентичності (справжності). Автентичність має чітко визначене і ясне наслідування цінностей, які проектуються на очікування клієнтів
6. Значущість	Це поєднання бренда з клієнтами, споживчими потребами, бажаннями та критеріями прийняття рішень у всіх відповідних демографічних і географічних розрізах
7. Диференціація	Означає ступінь споживчого сприйняття бренда, яке має диференційоване позиціонування, відмінне від конкурентів
8. Відповідність	Це ступінь випробовування бренда за всіма критеріями
9. Присутність	Це ступінь впливовості бренда в соціальних і традиційних засобах масової інформації та рівень позитивних відгуків клієнтів
10. Розуміння	Означає не лише визнання бренда клієнтами, а й наявність у них глибокого знання і розуміння його відмінних якостей і характеристик (за необхідності, це буде поширюватися на споживче розуміння компанії, яка володіє брендом)

Джерело: [1, 4, 9].

Варто зазначити, що оцінка бренда по кожному з його атрибутів повинна здійснюватися з урахуванням унікальних особливостей цього конкретного бренда і галузі.

Висновки. Таким чином, очевидним стає той факт, що в процесі інтеграції основна увага повинна приділятися збільшенню довгострокової вартості бізнесу, що має безпосередній зв'язок та відбувається через формування відносин з клієнтами на основі бренд-орієнтованого підходу. В процесі інтеграції необхідно спиратися на фактор цінності бренда, який є ключовим фактором бізнесу.

Аспекти бренд-менеджменту інтегрованих структур бізнесу є актуальними для України, підприємства якої хоча і практикують з незмінною активністю злиття і поглинання, але не використовують при цьому належною мірою необхідних досліджень і обґрунтувань.

Для досягнення ефективності злиття і поглинання доцільно приймати управлінські рішення згідно з науковими критеріями і спиратися на міжнародний досвід, який свідчить про потребу відведення активної ролі брендингу в процесі інтеграції.

Отже, українським компаніям, орієнтованим на зростання, варто брати до уваги розглянуті вище питання, пов'язані із забезпеченням активної ролі брендингу в процесі інтеграції.

References

1. Aaker, D. (2003). Sozdanie silnykh brendov [Creating Strong Brands]. Translation from English under edition S.A. Starova, D.L. Volkova, T.N. Kleminoi, A.L. Zagorskogo. Moscow: Izdatelskii dom Grebennikova. 438 p. [in Russian].

2. Ambler, T. (2001). Prakticheskii marketing [Practical marketing]. Translation from English under edition Iu.N. Kapturevskogo. St. Petersburg: Piter. 400 p. [in Russian].

3. Ganushchak-Yefimenko, L.M., Kobernyk, I.V. (2012). Osoblyvosti formuvannia intehrovanykh biznes-struktur [Peculiarities of integrated business structures formation]. Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics, Vol. 129, No. 3, Pp. 154–160 [in Ukrainian].

4. Ged, T. (2005). 4D brending. Vzlamyvaia korporativnyi kod setevoi ekonomiki [4D branding. Hacking the corporate code of the network economy].Translation from English. 3rd ed. St. Petersburg: Stockholm School of Economics in St. Petersburg. 230 p. [in Russian].

5. Razmus, V., Slobodianyk, O., Nutskovskyi, B. (2011). "Osobystist brendiv" naibilshykh mobilnykh operatoriv v Ukraini ["Personality of brands" of the largest mobile operators in Ukraine]. Marketynh v Ukraini – Marketing in Ukraine, No. 1, Pp. 62–68 [in Ukrainian].

6. Reitynh naidorozhchykh svitovykh brendiv [Rating of the most expensive world brands]. – Retrieved from: http://www.interbrand.com [in Ukrainian].

7. Roll, M. Branding and Mergers & Acquisitions. Retrieved from: http://www.venturerepublic.com/resources/branding_and_m_a_marketing_strategy_brand_leadership.asp.

8. Shcherbak, V., (2016). Formation and development of brand equity of higher education institution. Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics, No. 6, Pp. 213–222.

Література

1. Аакер Д. Создание сильных брендов / Д. Аакер; пер. с англ. под ред. С.А. Старова, Д.Л. Волкова, Т.Н. Клеминой, А.Л. Загорского. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2003. – 438 с.

2. Амблер Т. Практический маркетинг / Т. Амблер; пер. с англ. под. общей ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 400 с.

3. Ганущак-Єфіменко Л.М. Особливості формування інтегрованих бізнес-структур / Л.М. Ганущак-Єфіменко, І.В. Коберник // Актуальні проблеми економіки – Actual Problems of Economics. – 2012. – № 3(129). – С. 154–160.

4. Гэд Т. 4D брендинг. Взламывая корпоративный код сетевой экономики / Т. Гэд; пер. с англ. – 3-е изд. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 230 с.

5. Размус В. «Особистість брендів» найбільших мобільних операторів в Україні / В. Размус, О. Слободяник, Б. Нуцковський // Маркетинг в Україні. – 2011. – № 1. – С. 62–68.

6. Рейтинг найдорожчих світових брендів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.interbrand.com.

7. Roll M. Branding and Mergers & Acquisitions / Martin Roll. – Retrieved from: http://www.venturerepublic.com/resources/branding_and_m_a_marketing_strategy_brand_leadership.asp.

8. Shcherbak V. Formation and development of brand equity of higher education institution / V. Shcherbak, S. Marchenko // Актуальні проблеми економіки – Actual Problems of Economics. – 2016. – № 6. – С. 213–222.

9. Shipley, D., Howard, P. (1993). Brand–Naming Industrial Products. Industrial Marketing Management, Vol. 22, No. 1, Pp. 59–66.

10. Swystun, J. Northern Exposure – Building Brands in Mergers & Acquisitions. Retrieved from: http://www.brandchannel.com/brand_speak.asp?bs_id =21.

9. Shipley D. Brand–Naming Industrial Products / D. Shipley, P. Howard // Industrial Marketing Management. – 1993. – Vol. 22, No. 1. – P. 59–66.

10. Swystun J. Northern Exposure – Building Brands in Mergers & Acquisitions / Jeff Swystun. – Retrieved from: http://www.brandchannel.com/brand_speak .asp?bs_id=21.