

pISSN 2071-4688
eISSN 2311-8709

Стоимость бизнеса

РОЛЬ БРЕНДА В СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ ПРИ СДЕЛКАХ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ

Кирилл Леонидович АСТАПОВ ^{a,*}, Анна Сергеевна ХВОРОСТЯНАЯ ^b

^a доктор экономических наук, профессор кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация
Ast_K@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0003-4766-4421>
SPIN-код: 1018-4878

^b кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация
Khvorostyanayaas@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>
SPIN-код: 2275-4660

* Ответственный автор

История статьи:

Рег. № 60/2021
Получена 04.02.2021
Получена
в доработанном виде
16.04.2021
Одобрена 10.05.2021
Доступна онлайн
29.06.2021

УДК 336.6

JEL: G32, G34

Ключевые слова:

стратегия,
ребрендинг,
слияние
и поглощение,
розничная торговля

Аннотация

Предмет. Роль бренда в корпоративных и финансовых стратегиях.

Цели. Определение роли бренда при разработке стратегий трансформационных преобразований, включая сделки слияний и поглощений, влияние бренда на финансовые показатели компаний.

Методология. Используются методы экономического анализа и синтеза, сравнения, сопоставления, а также известные концепции стратегического маркетинга и брендинга.

Результаты. На кейсах обоснована гипотеза, согласно которой при разработке стратегий трансформационных сделок брендинг играет наиболее значимую роль для отраслей потребительского сектора, легкой промышленности и индустрии моды, в то время как процессы трансформации в высокотехнологических отраслях, банковском секторе не всегда сопровождаются ребрендингом. Дополнительно предложен метод оценки целесообразности сохранения бренда при слияниях и поглощениях.

Область применения. Результаты могут быть использованы компаниями при комплексной оценке бизнес-трансформации, в том числе при определении новых подходов к роли бренда для повышения финансовой эффективности сделок слияний и поглощений в разных отраслях.

Выводы. Внимание ребрендингу при слияниях и поглощениях позволит увеличивать капитализацию преобразованной компании.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2021

Для цитирования: Астапов К.Л., Хворостяная А.С. Роль бренда в стратегии компаний при сделках слияний и поглощений // *Финансы и кредит*. — 2021. — Т. 27, № 6. — С. 1241 — 1269.
<https://doi.org/10.24891/fc.27.6.1241>

Введение

Слияния и поглощения позволяют компании быстро выйти на новые рынки и приобрести новые технологии, активизируя процессы и этапы трансфера технологий. Однако не менее значимый фактор — выстраивание взаимоотношений с потребителями и учет их интересов в процессе стратегирования, создание устойчивого восприятия компании как носителя определенных ценностей, культуры, философии, идеологии, стратегических приоритетов, создание эмоциональной связи с клиентами. Именно стратегия разработки бренда призвана решать эти вопросы. В статье показывается, что стратегия поддержания или трансформации бренда при слиянии компаний не должна недооцениваться любой компанией вне зависимости от индустрии. Для стратегического анализа используются известные концепции стратегического маркетинга и брендинга, в том числе М. Портера [1], П. Котлера [2], Р. Каплана и Д. Нортон [3], методология стратегирования академика В.Л. Квинта [4].

Критерием успешности слияний и поглощений, по мнению большинства финансистов, является рост капитализации компании. Однако более оправдан всесторонний анализ многофакторных показателей, также включающий стоимость бренда. Стратегирование бренда новой компании — одна из важнейших целей корпоративной стратегии, причем в ряде индустрий, в том числе в банковском секторе, этот фактор явно недооценивается. Именно бренд определяет, сможет ли объединенный бизнес сохранить и приумножить клиентов, либо при объединении клиенты поглощаемой компании будут потеряны.

Основной вывод авторов заключается в том, что при оценке трансформационных сделок, включая слияния и поглощения, надо не только ориентироваться на финансовые показатели, соответствие стратегий и культуры двух компаний, но и придавать большее значение роли бренда, учитывать новый имидж компании, восприятие компании клиентами, сотрудниками, что в значительной мере определяется стратегией ребрендинга.

Роль слияний и поглощений в корпоративных стратегиях

Корпоративные стратегии редко ограничиваются спокойным ростом, а акционеры и директора ставят амбициозные задачи по укрупнению компаний. Во многих случаях целью компаний может быть выход на смежные рынки, осуществление географической экспансии, разработка новых коммерческих продуктов и внедрение технологий. Компания может решать эти задачи самостоятельно, но время будет упущено, так как разработка новых технологий, продуктов, завоевание доли рынка требует значительного времени и ресурсов. Если реализуемой компанией стратегией предусматриваются подобные стратегические инициативы, но достижение быстрого роста за счет внутренних ресурсов сложно, то возникает необходимость приобретения развитого бизнеса (компании), уже работающего на новом рынке, имеющего свою рыночную долю и сформированный бренд [5]. В ряде случаев стратегия, основанная на слияниях и поглощениях других компаний, позволяет значительно быстрее пройти путь по разработке нового продукта, выхода на новый рынок, поскольку компания приобретает конкурента, разработавшего новый продукт или технологии либо обладающего клиентской базой. Именно поэтому стратегии слияний и поглощений позволяют достаточно быстро достичь целей, а повышенная стоимость, уплачиваемая за компанию-мишень, может оправдываться быстрой реализацией стратегических инициатив.

Менее обоснованными можно считать такие причины, как создание диверсифицированных компаний, работающих в нескольких отраслях (как правило, такие приобретения не связаны с наращиванием компетенций), намерение получить доступ к самым современным технологиям (например, дата-аналитика, когда нет четкого понимания, почему это необходимо для бизнеса) или просто обеспечение роста компании и ее финансовых показателей за счет заемных средств. Зачастую такие причины не соответствуют корпоративной стратегии, не позволяют провести стратегические преобразования в компании, а нацелены на неясные операционные задачи, а значит, в конечном счете обречены на провал. Так, необоснованные амбиции высшего менеджмента, нацеленного на расширение компании, не только не создают положительную стоимость бизнеса, а наоборот, разрушают ее¹ [6]. Подобная ситуация сложилась при

¹Demystifying deal making: Lessons from M&A veterans. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/demystifying-deal-making-lessons-from-m-and-a-veterans>

поглощении крупной американской компанией HP разработчика программного обеспечения Autonomy в 2011 г.².

В последние годы крупные компании в США и Европе, да и в нашей стране, все активнее увлекаются скупкой перспективных компаний, в том числе стартапов для расширения своей рыночной доли. Желание создать пакет новых технологий и приобрести новые бренды оправданно, если оно соотносится с основным бизнесом компании, ее стратегическими приоритетами. Как известно, некоторые компании так активно приобретают потенциальных конкурентов, что это уже стало предметом антимонопольного расследования в комитетах Конгресса США. Так, в июле 2020 г. состоялись слушания в Конгрессе, на котором выступили главы технологических компаний Amazon, Apple, Facebook и Google. Конгрессмены отмечали не только влияние технологических гигантов, но и то, что проводимые ими стратегии скупки конкурентов (сделка покупки Instagram социальной сетью Facebook), диктат по отношению к своим контрагентам (завышенные комиссии при использовании услуг экосистем) и политика в отношении конфиденциальной информации угрожают свободной рыночной экономике и демократии³. Немало кейсов демонстрируют, что компании приобретают своих потенциальных конкурентов исходя из производственных или маркетинговых преимуществ, а также по финансовым основаниям — для создания эффекта финансового рычага и налоговой оптимизации и для приобретения нового перспективного бренда, когда новый бренд представляет потенциальную опасность для существующей на рынке продукции, может в перспективе привести к размыванию доли рынка. Например, компания Procter & Gamble, появившаяся в середине XIX в. поглощала другие компании и активно использовала бренды поглощенных компаний в своей стратегии для расширения своей доли рынка⁴.

При слиянии и поглощении важно рационально взвешивать все факторы и оценивать совместимость компаний, обеспеченность стратегических приоритетов конкурентными преимуществами [7], при этом не подчинять сделку исключительно финансовым целям, а анализ сделки должен

² HP takes \$8.8 billion writedown on Autonomy.

URL: <https://money.cnn.com/2012/11/20/technology/enterprise/hp-earnings/index.html>

³ Amazon, Apple, Facebook and Google grilled on Capitol Hill over their market power. Washington Post. URL: <https://www.washingtonpost.com/technology/2020/07/29/apple-google-facebook-amazon-congress-hearing/>

⁴ История Procter&Gamble: Как любовь к поглощениям чуть не погубила известного производителя бытовых товаров. VC. URL: <https://vc.ru/story/12746-procter-gamble-story>

проводится и финансовым руководством компании, и маркетинговыми, торговыми и всеми другими подразделениями [8].

Формальный критерий оценки успешности слияний — это рост стоимости компании. Слияния и поглощения нацелены на положительный эффект для акционеров двух компаний: и для акционеров компании, осуществляющей поглощение, и для акционеров компании-мишени. Рост капитализации компании, основанный на синергетическом эффекте, является сильным стимулом для проведения сделки. Однако целесообразно, как отмечалось Р. Капланом и Д. Нортон, не только смотреть на финансовые показатели (зачастую стоимость бумаг компаний, участвующих в трансформационных сделках, растет в краткосрочной перспективе, хотя впоследствии капитализация снижается), но и анализировать рыночные (доля рынка, доля инновационных продуктов) и иные показатели (бренд и имидж компании, удовлетворенность клиентов, удержание сотрудников и др.) [3, 9].

Исследование роли бренда является непростой задачей, поскольку стоимость нематериальных активов, включая бренд и иные объекты интеллектуальной собственности, в трансформационных сделках могут серьезно меняться, что неоднократно отмечалось в работах [10, 11]. Поэтому авторами предложена методология оценки целесообразности сохранения бренда при слияниях и поглощениях исходя из данных финансовой отчетности в отчетном периоде, предшествующем периоду совершения сделки.

Стратегический брендинг как инструмент управления имиджем компании в реализации корпоративных стратегий слияний и поглощений

Качественно разработанный и внедренный на рынок бренд является стратегически долгосрочным активом, одним из сильнейших инструментов компании, обеспечивающим конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе. Несмотря на то что в ряде работ рассматривается роль бренда в сделках слияния и поглощения компаний [12, 13], особенности формирования бренда [14, 15] и его продвижение [16, 17], разработка визуальной и вербальной системы идентификации бренда [18, 19], по нашему мнению, необходим простой метод оценки, позволяющий ответить на вопрос о целесообразности сохранения бренда при трансформационных сделках.

Процесс стратегирования бренда и ребрендинг при слияниях и поглощениях является длительным и инвестиционно-затратным. Однако

сильная идентичность бренда может создать много преимуществ для предприятий — содействовать идентификации уникального торгового предложения, приданию компании индивидуальности посредством стратегической платформы бренда, отличию от конкурентов и формированию лояльной аудитории среди имеющих и потенциальных клиентов, а также сотрудников, поскольку бренд является транслятором корпоративной культуры. Каждый бренд является носителем ценностей, имеет свою аудиторию и сформированный визуальный образ.

При сделках слияния и поглощения часто компании, участвующие в сделках, не уделяют должного внимания стратегии ребрендинга, что, на наш взгляд, является упущенной стратегической возможностью. Бренд следует рассматривать как инструмент развития бизнеса, стратегически важный фактор в рамках слияний и поглощений, который должен занимать ключевую позицию при принятии среднесрочных и долгосрочных управленческих решений. Сделки слияния и поглощения могут как приводить к усилению рыночной позиции компаний, так и размывать бренд, снижая его стоимость и в конечном счете доверие потребителей компании, их эмоциональное влечение к продуктам и услугам бизнеса.

В процессе трансформации у компаний есть несколько сценариев — отказаться от брендов (всех или части) поглощаемой компании, провести их изменения, ограничиться корректировкой элементов системы визуальной идентификации бренда (шрифты, логотипы, стили). Для проведения оценки последствий каждого из подходов можно использовать дерево сценариев [20]. Исследование Ландор показало, что 74% компаний проводят ребрендинг приобретенных компаний, причем компании из потребительского сектора реже меняют приобретенный бренд, чем компании из секторов энергетики и коммунальных услуг. Более половины приобретенных компаний проходит через ребрендинг в первые три года после сделки, что является достаточно стандартной процедурой трансформации компаний⁵.

При ребрендинге компании придерживаются схожей тактики. Ярким примером служит недавний ребрендинг ПАО «Сбербанк», который позволил не только сохранить имидж стабильной и надежной компании, пользующейся доверием клиентов, но и подчеркнуть обновленную стратегию ПАО «Сбербанк» как банка и как цифровой эко-платформы⁶. При этом ПАО «Сбербанк» приобрел ряд технологических компаний для

⁵ Исследование Landor: как ведут себя бренды после слияний и поглощений. Количественное исследование брендов компаний из списка S&P Global 100. VC. URL: <https://vc.ru/flood/27401-issledovanie-landor-kak-vedut-sebya-brendy-posle-sliyaniy-i-pogloshcheniy>

усиления своих компетенций в цифровой сфере, выбрав сценарий трансформации своего бренда⁷. На конференции СберКонф была представлена обновленная визуальная концепция бренда и ее новое позиционирование: технологическая компания — стратегический лидер на отечественном рынке с диверсифицированным набором услуг и коммерческих продуктов. Поэтому из визуальной концепции бренда исчезло слово «банк» и добавились новые цветовые сочетания, символизирующие вариативность сервисов (*рис. 1*). Исходя из изменений можно выявить, что данная компания реализует новую стратегию развития, ориентированную на работу в новых продуктовых сегментах, что позволит нарастить клиентскую базу и диверсифицировать доходы.

Сделки слияния и поглощения коренным образом меняют функционирование компаний, принимающих участие в данном сложном процессе. Происходит слияние не только материальных и нематериальных активов, но и корпоративных культур, традиций, ценностей, баз данных и клиентских систем. Правильно проведенный стратегический ребрендинг может стать качественной трансформацией бизнеса как для внешней, так и для внутренней среды, усилить конкурентные преимущества компании.

Стратегический брендинг как инструмент управления клиентской базой при выходе на новые рынки

В данном разделе мы рассмотрим некоторые кейсы в отраслях индустрии моды и телекоммуникаций, которые предполагают более активную стратегию ребрендинга в целях сохранения клиентской базы при слияниях и поглощениях, а также в более консервативных отраслях — банковской и нефтяной.

Перед стратегическими лидерами легкой промышленности и индустрии моды в свете усиления мировых тенденций и вызовах внешней среды регулярно стоят задачи органического роста, поиска новых рынков сбыта, реализации продуктовых инноваций для удовлетворения интересов новых групп потребителей. Группы компаний LVMH, Kering, Richemont, Capri Holdings, Inditex group, GAP регулярно проводят сделки слияния и поглощения для диверсификации своего портфеля активов, а также увеличения общей рыночной доли. В креативных индустриях, особенно в индустрии моды, важную стратегическую роль играют ценности, наследие,

⁶ Platforms: Bigger, faster, stronger.ING. URL: <https://think.ing.com/reports/platforms-bigger-faster-stronger>

⁷ «Владелец заводов и пароходов»: к чему приведет «экспансия» Сбера? URL: <https://bankiros.ru/news/vladelec-zavodov-i-parohodov-k-cemu-privedet-ekspansia-sbera-6087>

истории и традиции бренда [21]. Как правило, при диверсификации портфеля и приобретении новых бизнесов головная компания не проводит кардинальных изменений в ценностях, чтобы не потерять хрупкое доверие сформированной лояльной аудитории премиального потребителя. Традиционно холдинги инвестируют в поддержку творческого потенциала и трудовых ресурсов, улучшение бизнес-процессов, открытие точек продаж, развитие системы стратегических коммуникаций, сохраняя стиль и индивидуальность своих ключевых активов. Чаще всего новыми рынками сбыта становятся страны Азиатско-Тихоокеанского региона, где рынок товаров высоких ценовых сегментов не насыщен и сохраняет высокий потенциал роста.

Стратегия ребрендинга наиболее активно из всех отраслей экономики применяется в индустрии моды. Например, все активы в группе компаний LVMH регулярно, через каждые 3–4 года, проходят процесс ребрендинга и рестайлинга. Это связано с быстрыми изменениями в фешен-индустрии, изменений в отраслевых, потребительских и инструментальных тенденциях: меняются визуальные концепции, ключевые идеи рекламных кампаний, которые отражают дух времени и тем самым приближают актив к потребителю и его ментальным установкам.

Рассмотрим кейс, связанный с ребрендингом и рестайлингом французской компании Yves Saint Laurent. В 2012 г. было принято решение заменить название бренда (провести корректировку нейминга) на Saint Laurent Paris и изменить колористику — витиеватый логотип, существовавший с 1961 г., — на более современный, отражающий графические тенденции мирового дизайна (*рис. 2*). Также компания стала выпускать коммерческую продукцию, ориентированную на новую целевую аудиторию, что нашло отражение в стратегическом позиционировании бренда.

На наш взгляд, такой ребрендинг действительно позволил, с одной стороны, сохранить существующих клиентов, а с другой — показать нацеленность компании на обновление и заинтересованность в привлечении молодого поколения к своим продуктам. Правильность данного стратегического решения подтверждается устойчивым ростом годовой выручки компании Saint Laurent, который превышает темпы роста большинства конкурентов (*рис. 3*).

При слиянии и поглощении необходимо большее внимание уделять вопросам стратегирования бренда, совместимости культур (культурный риск-фактор) и ценностей организаций. В противном случае результат сделки может быть плачевным: увольнение, негативное влияние на деловую

репутацию и имидж бренда, снижение лояльности к бренду, потеря экономической и общественной эффективности, серьезные финансовые потери вплоть до банкротства.

Однако брендинг играет значительную роль, во многом предопределяя дальнейшие стратегические инициативы не только в названных отраслях экономики. Так, мы можем рассмотреть различные подходы к стратегии брендинга, который применяли Raiffeisen при приобретении Импэксбанка и Societe Generale Group при слиянии с Росбанком. Данные сделки с правовой точки зрения были структурированы различным образом, и, скорее всего, брендинг не был первостепенным фактором. Вполне возможно, что банки просто нацеливались увеличить свою долю на быстрорастущем рынке. В любом случае эти примеры демонстрируют разные подходы к слияниям, к решению о выборе сохранять или отчуждать бренд приобретаемой компании. В первом случае Raiffeisen приблизительно за год поглотил Импэксбанк, выбрав единый бренд Raiffeisen. При этом ставка была сделана не столько на сохранение клиентской базы, сколько на выход в премиальный сегмент в достаточно сжатые сроки. В настоящее время этот банк занимает 11-е место по объему активов. В сделке Societe Generale Group бренд Росбанка сохранился, но был видоизменен. Следует отметить, что Societe Generale Group сохранил не только бренд, но и длительное время использовал бренд ДельтаКредит банка, специализировавшегося на ипотечном кредитовании (формально этот банк оставался независимым юридическим лицом, но Группа могла бы осуществить присоединение к ПАО «Росбанк» не в 2019 г., а значительно раньше, тем более что в финансовом секторе бренд неразрывно связан с доверием и масштабом финансовых организаций). Трансформация клиентской базы имела более продолжительный характер, и в начальный период банк максимально сохранял сотрудников, клиентскую базу, постепенно корректируя ценности и культуру организации и лишь затем выстраивая новый имидж, философию и идеологию компании на рынке, проводя ребрендинг имиджа, офисов, привлекая премиальных клиентов. Сейчас Росбанк занимает 10-е место по данным портала Банки.ру. Таким образом, несмотря на то что два крупных банка изначально выбрали различные стратегии объединения и различные подходы к трансформации бренда в сделках поглощения, обе модели оказались успешными в долгосрочной перспективе. Каждый из этих банков работает в премиальном сегменте, имеет значительную долю на рынке, устойчивую прибыль, высокую репутацию в российском финансовом секторе. Важно отметить, что каждый из банков, хотя и по разной модели, изначально выстраивал бренд и имидж как важный элемент своей стратегии. Самый важный актив банка — это доверие к нему со

стороны клиентов, контрагентов, регулятора, и именно этот аспект явился основой трансформации. Несмотря на схожесть банков, эмоционально Raiffeisen воспринимается в России как иностранный банк, ориентированный на обеспеченное молодое поколение, в то время как Росбанк больше рассматривается как российский с иностранным участием, ориентированный на состоявшихся граждан. В системе визуальной идентификации банка отражены его основные принципы (рис. 4).

Разработка стратегии ребрендинга в сделках слияния и поглощения на примере сделки «М.Видео» и «Эльдорадо»⁸

Далее рассмотрим сделку слияния двух крупных ретейлеров бытовой техники и электроники — «М.Видео» и «Эльдорадо». Какие предпосылки потребовались для реализации данной трансформационной сделки, и какие стратегические инициативы требуются для ее успешной имплементации? Как мы подчеркивали ранее, в отраслях, ориентированных на розничных потребителей, при слиянии высока вероятность сохранения бренда. В 2018 г. «М.Видео» приобрела компанию «Эльдорадо» за 45,5 млрд руб.⁹. «М.Видео» владела 424 магазинами и являлась самым крупным ретейлером электроники и бытовой техники с долей рынка 17,1%, в то время как «Эльдорадо» — 415 магазинами с долей рынка около 8,8%. Обе компании обладали сильными брендами и имели собственную клиентскую базу. Как мы покажем далее, эти факты повлияли на то, что при слиянии был сделан выбор сохранить оба бренда.

Для стратегического анализа брендов при слиянии двух компаний используется методология стратегирования академика В.Л. Квинта [22], которая позволяет по логической схеме проанализировать сделку, определить ее влияние на корпоративную и финансовую стратегию «М.Видео».

Интересы и ценности

Анализ стратегии слияния и ребрендинга компаний следует начать с анализа ценностей, интересов, которые концентрируются в миссии компании. Миссия компании «М.Видео»: «Наполняя мир технологиями, мы

⁸ Данный раздел подготовлен на основе методологии академика В.Л. Квинта. Краткие доклады К.Л. Астапова «Финансовые стратегии при осуществлении сделок слияний и поглощений (кейс «М.Видео» и «Эльдорадо») и А.С. Хворостяной «Разработка финансовых стратегий для креативных индустрий экономики» представлены на конференции «Финансовая стратегия: как разработать и реализовать стандарт SSM:F: 4.7».

⁹ «М.Видео» купил «Эльдорадо» за 45,5 млрд руб.
URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5ae199649a79478420008110>

дарим людям время и вдохновение. Мы создаем будущее, которым будем гордиться». Такая миссия позволяет четко опередить рынок, на котором работает компания, но она является очень общей, и из этой миссии сложно угадать, что компания работает в сегменте розничной торговли, и тем более миссия не позволяет определить бренд.

При рассмотрении интересов обычно исходят из позиции мажоритарных акционеров, менеджмента компаний, сотрудников, регуляторов. Полагаем, что основной целью слияния было создание крупнейшего ритейлера — лидера на рынке бытовой техники и электроники, который будет обладать значительной рыночной властью, а значит, капитализация должна вырасти при объединении.

Несмотря на то что формально «Эльдорадо» была приобретена компанией «М.Видео», за данной сделкой стояла головная компания — промышленно-финансовая группа «Сафмар». С точки зрения мажоритарного акционера, основанная задача — рост капитализации. Такой рост достигается за счет синергетического эффекта. Однако если синергия при объединении материальных активов розничных сетей очевидна, то при отказе от одного из брендов никакой синергии не происходит — новая компания только экономит на ежегодных затратах на продвижении бренда. С учетом того, что при слиянии значительная часть премии связана с нематериальными активами и брендом, а также доли компаний (17,1% и 8,8%) на рынке, одномоментный отказ от бренда «Эльдорадо» не позволил бы симметричным образом увеличить стоимость бренда «М.Видео». В то же время традиционный подход, согласно которому основная цель бизнеса — создание стоимости для акционеров, сейчас пересматривается. Основатели Amazon Джефф Безос и Alibaba Джек Ма указывают на приоритет учета интересов клиентов. Так, Джек Ма отмечал, что на первом месте всегда клиенты, на втором — сотрудники, и только на третьем — акционеры¹⁰. Если мы примем во внимание данную парадигму, то нельзя исключать того, что объединенная компания «М.Видео-Эльдорадо» нацелена на создание крупной цифровой платформы [23] в сфере электроники и бытовой техники, а это со временем потребует создания единого бренда. По крайней мере такая стратегия видится логичной с учетом цифровой трансформации компании «М.Видео» в 2018 г., представляющей компанию как универсального ритейлера в секторе бытовой техники и электроники, создающего лучший клиентский опыт, премиальное обслуживание и

¹⁰ Отставка на пике власти: почему в России трудно повторить поступок Джека Ма? Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/milliardery/383493-otstavka-na-pike-vlasti-pochemu-v-rossii-trudno-povtorit-postupok-dzheka-ma>

оптимальное сочетание новинок и ведущих брендов электроники на одном сайте или в одной розничной сети. Бренд «М.Видео» и концепция One Retail призваны передавать уникальное эмоциональное участие и доносить до клиентов привлекательность предложения и выгоду, связанную с долгосрочной лояльностью¹¹.

Концепция «пяти сил Портера» позволяет проанализировать рыночную власть объединенной компании при двух сценариях: сохранение двух брендов оправдано при росте доли каждого бренда, а создание нового единого бренда и большее влияние — при серьезных изменениях на рынке, хотя доля компании может как вырасти, так и уменьшиться. Более того, крупный ретейлер в дальнейшем может рассмотреть возможность вывести и собственный бренд бытовой техники/электроники (например, в Ашане представлены товары, произведенные под торговой маркой Ашан), в то время как производство может осуществляться как OEM-производителями, так и самой компанией на базе дочерних предприятий, входящих в группу «Сафмар». Таким образом, формирование столь крупной розничной компании предполагает нацеленность компании на серьезные преобразования рынка. В связи с этим видится оправданным предположение о том, что сохранение двух брендов — решение на краткосрочную перспективу. Построение новой бизнес-модели на основе платформы позволило бы владельцам серьезно повысить капитализацию, а при таком сценарии объединение брендов — это вопрос времени.

Тренды

Одним из основных трендов совмещенной экономики является цифровизация и переход торговли в онлайн. Тем не менее многие потребители предпочитают приобретать технику в надежных сетях с качественным гарантийным обслуживанием, которые обеспечивают и дистанционный формат, и реальное физическое присутствие на рынке. В связи с этим формат гипермаркетов (расположенных, как правило, не в центре, а на окраинах городов, где стоимость недвижимости и аренды ниже) сохранится и в будущем. Более того, одна крупная компания вполне может поддерживать в Интернете два и более бренда, проводящих различную ценовую стратегию.

Даже до кризиса 2020 г., связанного с пандемией коронавируса, доходы населения стагнировали, а неустойчивость национальной валюты и ослабление рубля приводят к повышению цен на электронику и бытовую

¹¹ Портфель брендов. М.Видео. URL: <https://ar2018.invest.mvideo.ru/ru/about-group/brand-portfolio>

технику. Большое значение также имеют темпы жилищного строительства, поскольку они во многом определяют спрос на крупную бытовую технику. Эти стратегические тренды создают определенное давление на потребителей, вынужденных или реже обновлять технику, или переходить на более доступные марки производителей бытовой техники.

Касательно мировых трендов графического дизайна стоит отметить изменения в графических стилях в сторону упрощения и использования небольшого количества цветов в сочетаниях. Оба бренда (и «М.Видео», и «Эльдорадо») соответствовали такой тенденции.

Конкурентные преимущества, внутренние ресурсы компании, OTSW-модель

В стратегическом анализе, ориентированном на долгосрочную стратегию, более оправданно использование OTSW-модели (возможности, угрозы, сильные и слабые стороны), когда анализ начинается именно с внешней среды и трендов и лишь потом переходить к внутренним ресурсам компании (недостающие компетенции могут быть получены за счет собственных разработок, приобретения компаний, которые ими уже обладают, или вынесены на аутсорсинг, хотя последний вариант вряд ли применим для ключевых компетенций).

Возможности и угрозы (внешние факторы). До сделки слияний и «М.Видео», и «Эльдорадо» являлись крупными ретейлерами на рынке электроники, а их бренды известны большинству потребителей. При этом каждая из компаний была ориентирована на свой сегмент: «М.Видео» на средний верхний класс, в то время как «Эльдорадо» — скорее на средний нижний класс. Проведенный анализ трендов показывает, что вероятно расширение спроса в нижнем сегменте при его сторнировании в верхнем сегменте. Таким образом, для «М.Видео» расширение в нижний сегмент под другим брендом видится оправданным шагом, нацеленным на сохранение бизнеса в среднесрочной перспективе. При этом существование двух брендов — для премиального, и для экономного потребителя — позволит снизить риски подобной трансформации. В долгосрочной перспективе наличие двух брендов оправдано только в том случае, если компании смогут более четко дифференцировать свои бренды, но более разумным видится объединение брендов.

Сильные и слабые стороны (внутренние факторы). До сделки обе компании обладали необходимыми ресурсами: материальными (магазины, склады), трудовыми (персонал, хотя в «М.Видео» сотрудники зачастую

были более мотивированы на результаты работы за счет поддержания высокой корпоративной культуры), нематериальными (связи с поставщиками, программы стимулирования потребителей M.Club, бренды, в которые инвестировались средства, в том числе за счет рекламы на центральных телеканалах). При этом круг потребителей двух компаний различается по уровню доходов, хотя компании в некоторых сегментах все же конкурировали между собой.

Преимущества объединения компаний и сохранения бренда

В результате слияния была создана крупнейшая компания в ретейле бытовой техники и электроники, и, на наш взгляд, данная сделка отвечает стратегическим интересам компании по следующим причинам.

Во-первых, бытовая техника приобретается на продолжительное время и для потребителей важен не только бренд производителя техники, но и бренд розничной сети, где осуществляется покупка. Более крупная компания с сильным брендом сможет лучше удерживать потребителей.

Во-вторых, две компании, и «М.Видео», и «Эльдорадо», по сути, входят в одну группу «Сафмар», что значительно снижает риски корпоративных конфликтов. При этом на промежуточном этапе самостоятельность компаний сохраняется. Потребитель пока не почувствовал слияния, поскольку бренды двух компаний сохранились. При этом поддержка головной компании существенно снижает финансовые риски. Значительная часть сделки была профинансирована за счет собственных средств «Сафмар», хотя группа также привлекла кредит банка ВТБ¹².

В-третьих, эффект масштаба и синергия повышают экономическую эффективность, а в условиях борьбы с «серым» импортом крупная компания может создать независимую платформу, конкурирующую с крупными иностранными платформами, в первую очередь «Алиэкспресс», не столько за счет цен, сколько за счет предоставления дополнительных услуг (потребительские кредиты, страхование техники, гарантийное и постгарантийное обслуживание).

В-четвертых, сохранение двух брендов позволяет компании осуществлять ценовую дифференциацию на рынке, работая и в премиальном секторе, и на массовом рынке под разными брендами, таким образом подстраиваясь под

¹² «М.Видео» купил «Эльдорадо» за 45,5 млрд руб. РБК.
URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5ae199649a79478420008110>

экономическую ситуацию в стране и определенным образом хеджируя риски падения уровня доходов в связи с сокращением доходов покупателей.

Можно сделать вывод о том, что в целом стратегия слияния была выбрана правильно, причем слияние без объединения брендов двух розничных сетей бытовой техники в среднесрочной перспективе позволило максимально сохранить существующую клиентскую базу. Однако это лишь первый шаг, и необходимы дальнейшие инициативы, способные поддержать конкурентные преимущества, которые могут предполагать более тесную интеграцию, объединение брендов и построение единой платформы. Общая экономическая эффективность сделки слияния и поглощения представлена в табл. 1 и 2.

Таким образом, благодаря объединению двух компаний при сохранении независимых брендов был достигнут значительный результат, позволивший группе превзойти среднеотраслевые темпы роста, однако такая модель будет исчерпана в ближайшем будущем.

Амбициозная стратегия предполагает создание опциона на новые стратегические возможности, среди которых можно отметить создание собственного бренда бытовой техники и электроники, формирование торговой цифровой платформы, позволяющей не только продавать технику, но и одновременно получать сопутствующие услуги — кредитование, страхование, гарантийное и постгарантийное обслуживание. Поэтому в долгосрочной перспективе компания может скорректировать стратегию, двигаясь в сторону объединения брендов в случае, если это позволит нарастить долю рынка и увеличить капитализацию объединенной компании.

Также проанализируем финансовую стратегию «М.Видео» в данной сделке.

Благодаря объединению компаний валюта баланса «М.Видео» выросла с 121,5 млрд руб. на начало 2018 г. до 285,4 млрд руб. на конец 2018 г., 349,6 млрд руб. на конец 2019 г. Можно сделать вывод о том, что слияние обеспечивалось за счет долгосрочных банковских кредитов (сумма задолженности по ним на конец 2018 г. выросла на 45,7 млрд руб.).

Из отчета о движении денежных средств за 2018 г. можно сделать вывод о том, что приобретение других компаний «М.Видео» обошлось в 55 млрд руб., компания получила кредиты на 71,2 млрд руб. (и при этом погасила кредиты на 24,2 млрд руб., которые, вероятно, были более дорогими либо имели валютные риски).

Синергетический эффект сделки, согласно отчетности М.Видео за 2018 г., составил 6 млрд руб. Это было достигнуто за счет:

- 1) оптимизации ассортимента, экономии от масштаба;
- 2) улучшения логистики и поставок, в том числе оптимизации распределения магазинов в сети, синхронизации служб доставки товаров;
- 3) сокращения административных расходов, связанных с централизацией, создания единого управляющего офиса и совместного использования программного обеспечения.

Ожидалось, что синергия в 2019 и 2020 гг. составит порядка 7 млрд руб. в год. При таких оценках гудвилл, связанный с приобретением компаний, по нашим оценкам (исходя из размеров синергии, которую будем считать неизменной на протяжении 5—7 лет), должен «окупиться» приблизительно за 7 лет.

Синергия проявляется и в том, что торговая маржа в объединенной компании должна вырасти на 0,8% (благодаря объединению логистики двух компаний, а также, вероятно, возрастанию ее рыночной власти), а рентабельность по EBITDA должна превысить 6%. Надо отметить, что эти ожидания в 2019 г. в целом реализовались и рентабельность по EBITDA превысила 7%. Еще раз подчеркнем, что в дальнейшем целесообразно рассмотреть сценарий объединения брендов.

С учетом того, что компания «М.Видео» планировала постепенно сокращать свою долговую нагрузку, обусловленную ростом долга в связи с приобретением конкурентов, ее корпоративная и финансовая стратегии являются устойчивыми и нацеленными не только на экстенсивное, но и на интенсивное развитие бизнеса.

Можно предложить методику для оценки целесообразности ребрендинга при слиянии и поглощении компаний, основанную на значимости таких факторов, как капитализация компании-мишени (по отношению к приобретающей компании), доля бренда (или нематериальных активов) в стоимости компании-мишени, доля расходов на поддержание бренда в прибыли компании:

$$Z = a \frac{K_2}{K_1} + b \frac{HMA_2}{K_2} + c \frac{Прибыль_2 - РБ_2}{Прибыль_2},$$

где a , b , c — веса, отражающие значимость факторов (с учетом разной значимости факторов можно использовать следующие веса: $a = 0,2$; $b = 0,5$; $c = 0,3$);

K_1 — капитализация приобретающей компании (исходя из рыночной стоимости, например, на основе котировок акций на фондовой бирже в отчетном годовом периоде, предшествующем периоду совершения сделки);

K_2 — капитализация компании-мишени (исходя из рыночной стоимости);

$НСА_2$ — стоимость нематериальных активов компании-мишени (возможно также использовать показатель стоимости бренда, если данная информация доступна исходя из данных финансовой отчетности в периоде, предшествующем периоду совершения сделки);

$РБ_2$ — расходы компании-мишени на поддержание бренда (исходя из финансовой отчетности в отчетном годовом периоде, предшествующем периоду совершения сделки);

$Прибыль_2$ — операционная прибыль компании-мишени на поддержание бренда (исходя из финансовой отчетности в периоде, предшествующем периоду совершения сделки).

Конечно, возможно использовать более широкий набор показателей (например, доля компании-мишени на рынке, ее уникальность, владение особыми технологиями), однако нашей целью была разработка прозрачной и простой модели с формальными критериями.

По аналогии с функцией Z Альтмана чем выше значение Z в данной функции, тем более значима роль бренда компании и целесообразнее сохранить бренд компании-мишени в сделках слияний и поглощений. По нашим оценкам, данный показатель для сделки «М.Видео» и «Эльдорадо» составил 0,7 (рис. 5).

Вывод

Проанализировав различные кейсы в реализации стратегии ребрендинга при слиянии и поглощении, мы пришли к выводу о том, что компании используют гибкие подходы в трансформационных сделках и оценке роли брендов, при необходимости отказываясь от брендов приобретенной компании. Принятие конкретного стратегического решения о сохранении бренда определяется рядом факторов: отраслью компаний, участвующих в сделке, конкретными условиями сделки (дружественное слияние чаще

предполагает сохранение брендов по крайней мере в краткосрочной перспективе), доля компании на рынке и др. Обосновывается, что определяющую роль при принятии решений о роли бренда и целесообразности его сохранения играют интересы и ценности собственников и лидеров компаний, учет изменений во внешней среде, в том числе трендов на ближайшие 5-10 лет, конкурентные преимущества поглощаемой компании, ее доступ к финансовым и другим ресурсам, во многом зависящих от поддержки акционеров, что продемонстрировано на примере кейса слияния «М.Видео» и «Эльдорадо». Кроме того, предложен метод оценки целесообразности сохранения бренда при слияниях и поглощениях на основе финансовой отчетности компаний, участвующих в сделке.

Следует отметить, что после сделки слияния и поглощения бренд «Эльдорадо» претерпел существенные изменения после рестайлинга — изменилась колористика, она стала более яркой, броской и привлекающей внимание (рис. 6).

Таблица 1

Экономическая эффективность сделки слияния и поглощения

Table 1

Cost-effectiveness of an M&A deal

Стратегия	Характеристика
Стратегический бренд	Широкий охват разнот целевой аудитории. Присутствие коммерческих продуктов во всех ценовых сегментах
Стратегический подход	Единая стратегия. Единое стратегическое управление. Единая бизнес-модель. Повышение экономической эффективности вследствие экономии на масштабе. Синергия: выявление и обмен лучшими решениями

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 2**Рыночная синергия при объединении компаний в 2018 г.****Table 2****Market synergy in the merger of companies in 2018**

Год	«М.Видео»	«Эльдорадо»	Группа	Рынок
<i>Рост выручки компаний, в процентах к соответствующему предыдущему периоду</i>				
2018	19,6	14,1	17,7	16,6
2019	4,6	2,4	3,8	2,9
<i>Like-for-like-продажи, рост, в процентах к соответствующему предыдущему периоду (условный рост без учета расширения розничной сети, то есть рост, обеспеченный существующей розничной сетью, который не учитывает открытия новых магазинов)</i>				
2018	12,9	14,8	13,5	—
2019	-4,9	-6,7	-5,5	—

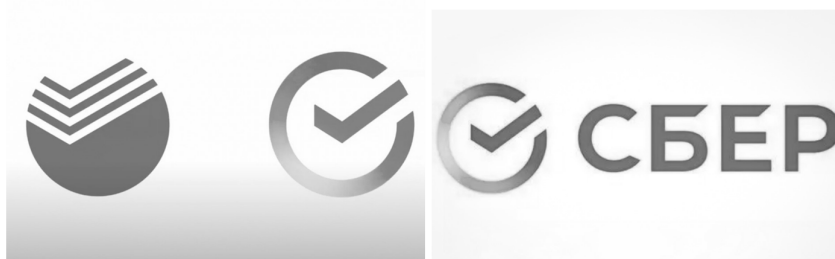
Источник: Операционные результаты за 1-й квартал 2021 г. М.ВидеоЭльдорадо.URL: <https://www.mvideoeldorado.ru/ru/shareholders-and-investors/results-and-reports/presentations#cid2>*Source:* Operating results for Q1 2021 M.VideoEldorado.URL: <https://www.mvideoeldorado.ru/ru/shareholders-and-investors/results-and-reports/presentations#cid2> (In Russ.)**Рисунок 1****Трансформация визуальной концепции бренда компании ПАО «Сбербанк»****Figure 1****Transformation of the visual concept of Sberbank's brand***Источник:* Сбербанк. URL: www.sber.ru*Source:* Sberbank. URL: www.sber.ru (In Russ.)

Рисунок 2

Трансформация визуальной концепции бренда компании Yves Saint Laurent

Figure 2

Transformation of the visual concept of Yves Saint Laurent's brand



Источник: Pinterest. URL: <https://www.pinterest.ru/pin/631066966526519650/>

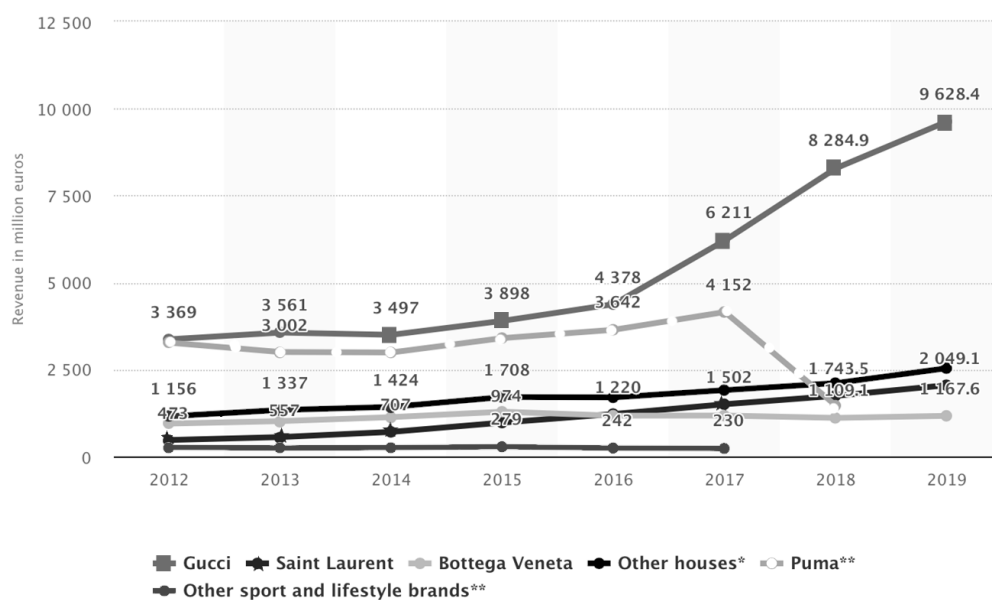
Source: Pinterest. URL: <https://www.pinterest.ru/pin/631066966526519650/> (In Russ.)

Рисунок 3

Динамика выручки Kering Group по всему миру с 2012 по 2019 г., млн евро

Figure 3

Trends in Kering Group's global revenue, 2012 to 2019, million EUR



Источник: Global revenue of the Kering Group from 2012 to 2020, by brand.

URL: <https://www.statista.com/statistics/267476/global-revenue-of-the-kering-group-by-brand/>

Source: Global revenue of the Kering Group from 2012 to 2020, by brand.

URL: <https://www.statista.com/statistics/267476/global-revenue-of-the-kering-group-by-brand/>

Рисунок 4

Система визуальной идентификации ПАО «Росбанк»

Figure 4

The visual identity of PAO Rosbank



Источник: Росбанк. Корпоративный стиль.

URL: <https://www.rosbank.ru/o-banke/rosbank/korporativnyj-stil/>

Source: Rosbank. Corporate identity.

URL: <https://www.rosbank.ru/o-banke/rosbank/korporativnyj-stil/> (In Russ.)

Рисунок 5
Стоимость акций компании «М.Видео»

Figure 5
The value of M.Video's stocks



Источник: РБК. М.Видео тикер. URL: <https://quote.rbc.ru/ticker/59366>

Source: RBK. M.Video. URL: <https://quote.rbc.ru/ticker/59366> (In Russ.)

Рисунок 6
Трансформация визуальной концепции бренда компании «Эльдорадо»

Figure 6
Transformation of the visual concept of Eldorado's brand



Источник: «Эльдорадо» — крупнейшая российская сеть магазинов.

URL: <http://vash-master.ru/magaz/magaz1.php>

Source: Eldorado is the largest network of retail shops in Russia.

URL: <http://vash-master.ru/magaz/magaz1.php> (In Russ.)

Список литературы

1. Porter M.E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 2008, no. 1.
2. Kotler P. From Sales Obsession to Marketing Effectiveness. *Harvard Business Review*, 1977, no. 55, pp. 67–75.
3. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 1992, no. 2, pp. 71–79.
4. Квинт В.Л. Теория и практика стратегирования: монография. Ташкент: Тасвир, 2018. 160 с.
5. Астапов К.Л. Роль трансформационных преобразований в стратегии развития крупных компаний // *Финансы*. 2019. № 11. С. 42 — 49.
6. Kapferer J.-N. The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term. 4th ed. London and Philadelphia, Kogan Page, 2008, 576 p.
7. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 714 с.
8. Fernandes N. Finance for Executives. A Practical Guide for Managers. 2nd ed. NPV Publishing, 2017, 350 p.
9. Котлер Ф., Джайн Д.К., Мэйсинси С. Маневры маркетинга. Современные подходы к прибыли, росту и обновлению. М.: Олимп-Бизнес, 2003. 210 с.
10. Lindemann J. Brand Value in Mergers and Acquisitions. In: *The Economy of Brands*. London, Palgrave Macmillan, 2010.
URL: https://doi.org/10.1057/9780230275010_11
11. Moisescu O.I., Vu D.A. Brand Integration Practices in Mergers and Acquisitions. *Management and Marketing*, 2013, vol. 8, iss. 3, pp. 403–428.
12. Chung Y., Choi J., Kim A.J., Lee H. The Effects of Mergers and Acquisitions on brand Loyalty in Luxury Brands. *Global Global Marketing Conference Proceedings*, 2018.
URL: <http://db.koreascholar.com/article.aspx?code=350902>

13. Yang D., Davis D., Robertson K. Integrated Branding with Mergers and Acquisitions. *Journal of Brand Management*, 2012, vol. 19, pp. 438–456.
URL: <https://doi.org/10.1057/bm.2011.52>
14. Аакер Д. Создание сильных брендов. 2-е изд. М.: ИД Гребенникова, 2008. 439 с.
15. Kristal S., Baumgarth C., Henseler J. Performative Corporate Brand Identity in Industrial Markets: The Case of German Prosthetics Manufacturer Ottobock. *Journal of Business Research*, 2020, vol. 114, pp. 240–253.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.026>
16. Flikkema M., Castaldi C., Man A.-P., Seip M. Trademarks' Relatedness to Product and Service Innovation: A Branding Strategy Approach. *Research Policy*, 2019, vol. 48, iss. 6, pp. 1340–1353.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.01.018>
17. Melewar T., Gupta S., Czinkota M. Global Business Management for Sustainability and Competitiveness: The Role of Corporate Branding, Corporate Identity and Corporate Reputation. *Journal of World Business*, 2013, vol. 48, iss. 3, pp. 285–286.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.012>
18. Mindrut S., Manolica A., Roman C. Building Brands Identity. *Procedia Economics and Finance*, 2015, vol. 20, pp. 393–403.
URL: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00088-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00088-X)
19. Pantano E., Dennis C., Melewar T. Technology, Brand and People: Branding, Identity, Image and Reputation in the Emerging Technology-Mediated World. *Journal of Business Research*, 2020, vol. 119, pp. 410–411.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.031>
20. Astapov K.L. Strategy of M&A Deals in Oil Industry (On Example of “Rosneft” and “Bashneft” Deal) // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 2. С. 137–148.
URL: <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-2-137-148>
21. Хворостяная А.С. Разработка, реализация и эффективность стратегии развития предприятия легкой промышленности (индустрии моды): монография. Ставрополь: Логос, 2019. 202 с.

22. *Kvint V.L.* Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications. New York, Routledge, 2015, 548 p.
URL: <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
23. *Parker G.G., Alstyne M.W., Choudary S.P.* Platform Revolution How Networked Markets Are Transforming the Economy – And How to Make Them Work for You. W.W. Norton & Company, 2016, 352 p.

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

pISSN 2071-4688
eISSN 2311-8709

Business Value

THE ROLE OF BRAND IN CORPORATE STRATEGIES FOR MERGERS AND ACQUISITIONS

Kirill L. ASTAPOV ^{a,*}, Anna S. KHVOROSTYANAYA ^b

^a Lomonosov Moscow State University (MSU),
Moscow, Russian Federation
Ast_K@mail.ru
<https://orcid.org/0000-0003-4766-4421>

^b Lomonosov Moscow State University (MSU),
Moscow, Russian Federation
Khvorostyanayaas@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4421-3705>

* Corresponding author

Article history:

Article No. 60/2021
Received 4 Feb 2021
Received in revised form 16 April 2021
Accepted 10 May 2021
Available online
29 June 2021

JEL classification:
G32, G34

Keywords: strategy,
rebranding, mergers
and acquisitions, retail

Abstract

Subject. The article discusses how brand influences corporate and financial strategies.

Objectives. We determine the role of brand in setting up transformation strategies, including M&A, financial indicators of companies.

Methods. We relied upon methods of economic analysis and synthesis, comparison, matching. Strategic analysis is based on renowned concepts for strategic marketing and branding, including those proposed by M. Porter, Ph. Kotler, R. Kaplan and D. Northon, V. Kvint's methodology for strategy-setting.

Results. Illustrating some cases, we justify the hypothesis stating that branding plays the most significant role in setting up transformation deal strategies for consumption sectors, light industry and fashion, while transformation processes in high-tech, banking are not always accompanied with rebranding. Furthermore, we suggest how it should be assessed whether it is reasonable to save a brand in case of M&A.

Conclusions and Relevance. Businesses can refer to this study and respective cases to comprehensively evaluate business transformations, including new views of the role a brand plays for the financial feasibility of M&A deals across industries. The capitalization of a newly transformed company can be increased provided rebranding is more thoroughly considered as part of M&A.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2021

Please cite this article as: Astapov K.L., Khvorostyanaya A.S. The Role of Brand in Corporate Strategies for Mergers and Acquisitions. *Finance and Credit*, 2021, vol. 27, iss. 6, pp. 1241–1269.
<https://doi.org/10.24891/fc.27.6.1241>

References

1. Porter M.E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 2008, no. 1.
2. Kotler P. From Sales Obsession to Marketing Effectiveness. *Harvard Business Review*, 1977, no. 55, pp. 67–75.
3. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard — Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 1992, no. 2, pp. 71–79.
4. Kvint V.L. *Teoriya i praktika strategirovaniya: monografiya* [Theory and practice of strategy-setting: a monograph]. Tashkent, Tasvir Publ., 2018, 160 p.
5. Astapov K.L. [The role of converting transformations in the development strategy of large companies]. *Finansy = Finance*, 2019, no. 11, pp. 42–49. (In Russ.)
6. Kapferer J.-N. *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. 4th ed. London and Philadelphia, Kogan Page, 2008, 576 p.
7. Porter M.E. *Konkurentnoe preimushchestvo: Kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustoichivost'* [Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2005, 714 p.
8. Fernandes N. *Finance for Executives. A Practical Guide for Managers*. 2nd ed. NPV Publishing, 2017, 350 p.
9. Kotler Ph., Jain D.C., Maesincee S. *Manevry marketinga. Sovremennye podkhody k pribyli, rostu i obnovleniyu* [Marketing Moves: A New Approach to Profits, Growth, and Renewal]. Moscow, Olimp-Biznes Publ., 2003, 210 p.
10. Lindemann J. Brand Value in Mergers and Acquisitions. In: *The Economy of Brands*. London, Palgrave Macmillan, 2010.
URL: https://doi.org/10.1057/9780230275010_11
11. Moisescu O.I., Vu D.A. Brand Integration Practices in Mergers and Acquisitions. *Management and Marketing*, 2013, vol. 8, iss. 3, pp. 403–428.
12. Chung Y., Choi J., Kim A.J., Lee H. The Effects of Mergers and Acquisitions on Brand Loyalty in Luxury Brands. *Global Global Marketing Conference*

- Proceedings, 2018. URL: <http://db.koreascholar.com/article.aspx?code=350902>
13. Yang D., Davis D., Robertson K. Integrated Branding with Mergers and Acquisitions. *Journal of Brand Management*, 2012, vol. 19, pp. 438–456. URL: <https://doi.org/10.1057/bm.2011.52>
14. Aaker D. *Sozdanie sil'nykh brendov* [Building Strong Brands]. 2nd ed. Moscow, ID Grebennikova Publ., 2008, 439 p.
15. Kristal S., Baumgarth C., Henseler J. Performative Corporate Brand Identity in Industrial Markets: The Case of German Prosthetics Manufacturer Ottobock. *Journal of Business Research*, 2020, vol. 114, pp. 240–253. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.026>
16. Flikkema M., Castaldi C., Man A.-P., Seip M. Trademarks' Relatedness to Product and Service Innovation: A Branding Strategy Approach. *Research Policy*, 2019, vol. 48, iss. 6, pp. 1340–1353. URL: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.01.018>
17. Melewar T., Gupta S., Czinkota M. Global Business Management for Sustainability and Competitiveness: The Role of Corporate Branding, Corporate Identity and Corporate Reputation. *Journal of World Business*, 2013, vol. 48, iss. 3, pp. 285–286. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.012>
18. Mindrut S., Manolica A., Roman C. Building Brands Identity. *Procedia Economics and Finance*, 2015, vol. 20, pp. 393–403. URL: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00088-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00088-X)
19. Pantano E., Dennis C., Melewar T. Technology, Brand and People: Branding, Identity, Image and Reputation in the Emerging Technology-Mediated World. *Journal of Business Research*, 2020, vol. 119, pp. 410–411. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.031>
20. Astapov K.L. Strategy of M&A Deals in Oil Industry (On Example of Rosneft and Bashneft Deal). *Ekonomika v promyshlennosti = Russian Journal of Industrial Economics*, 2020, vol. 13, no. 2, pp. 137–148. URL: <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-2-137-148>
21. Khvorostyanaya A.S. *Razrabotka, realizatsiya i effektivnost' strategii razvitiya predpriyatiya legkoi promyshlennosti (industrii mody): monografiya* [The formulation, implementation and effectiveness of the strategy

for the development of the light industry enterprise (fashion industry): a monograph]. Stavropol, Logos Publ., 2019, 202 p.

22. Kvint V.L. *Strategy for the Global Market: Theory and Practical Applications*. New York, Routledge, 2015, 548 p.

URL: <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

23. Parker G.G., Alstyne M.W., Choudary S.P. *Platform Revolution How Networked Markets Are Transforming the Economy – And How to Make Them Work for You*. W.W. Norton & Company, 2016, 352 p.

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.