

Тема 4. Управление активами бренда

Это одно из тех понятий, которые вызывают неоднозначные объяснения. Термин «активы бренда» (brand equity) возник в литературе по маркетингу для определения отношения между клиентами компании и ее маркой. Обычно к толкованию этого термина подходят двояко: под активом бренда понимают как отношения между клиентом и маркой компании (ориентация на потребителя), так и нечто, что принадлежит владельцу компании, то есть предприятию (ориентация на предприятие). Целесообразно не смешивать два различных подхода в одно понятие и выделить следующие аспекты активов бренда.

1. Понятие, которое впредь мы будем называть стоимостью бренда (Brand Value), — полная стоимость бренда как отдельного актива предприятия, которая может быть продана и включена в бухгалтерский баланс предприятия.

Чаше всего стоимость бренда оценивается в денежном выражении — та денежная премия, которую держатель бренда получает с покупателей, приверженных бренду и согласных за него платить. Иногда возникает потребность в определении силы бренда (Brand Power) — меры способности бренда доминировать в данной категории продуктов. Получение таких оценок требуется при принятии важных решений в брендинге — например, при заметном повышении цены на товар (оценки проводятся, как правило, либо просто качественной оценкой: да/нет, либо в виде шкалы).

2. Сила бренда (Brand Strength) — определяет меру влечения потребителя к тому или иному бренду.

3. Образ, или описание бренда (Brand Image) — описание тех ассоциаций и ожиданий, которые потребитель вкладывает или испытывает по отношению к торговой марке предприятия.

Все три аспекта активов бренда не взаимозаменяемы. (1) и (2) рассматриваются как измеримые величины (хотя механизм их измерения нетривиален), в отличие от образа бренда. Стоимость бренда явным образом относится к деловой сделке, в то время как сила и образ сосредотачивают внимание на потребителе. Отношения между тремя интерпретациями активов бренда складываются в причинную цепь: образ марки скроен по потребностям рынка и использует достижения маркетинга изделия, цены, места продажи и прочего. Именно образ определяет степень силы марки. Стоимость бренда в свою очередь определяется через его силу. То есть, схема взаимодействия между активами бренда следующая: (3)>(2)>(1).

Усилия менеджеров по марочной политике могут быть соответственно оценены измерением силы бренда и его стоимости. Однако направлены они, в первую очередь, на создание соответствующего образа.

В зависимости от поставленной задачи, активы бренда можно рассматривать под этими тремя точками зрения. При краткосрочном (нестратегическом) планировании активы вполне совпадают со стоимостью бренда. При стратегическом планировании марочной политики менеджер должен идти на отсрочку получения прибыли. Она будет создана позднее на основании сформированной силы бренда. Активы бренда, таким образом, — не столько сама стоимость, сколько «склад для прибыли», которая будет получена позднее. Можно также связывать активы бренда с добавленной стоимостью, которая возникает вследствие возникновения ассоциаций потребителей при виде фирменного знака, то есть активы бренда соответствуют категории образа бренда.

Одним из основных проявлений сильных активов бренда является расширение сферы влияния бренда (brand extension). В то же время самая активная экспансия бренда может стать причиной наращивания активов бренда и создания конкурентных преимуществ компании по отношению к давлению конкурентов, равно как вялая и неагрессивная экспансия может послужить причиной распада торговой марки.

Управление торговой маркой (брендом), или процесс брендинга должен носить стратегический и целостный характер. Само по себе это предложение не ново, однако в большинстве фирм по-прежнему присутствует тенденция истолковывать активы бренда как конкретную стоимость, а сила и образ марки не принимаются во внимание. Управление брендом должно сосредотачиваться на создании образа бренда, для чего все маркетинговые усилия должны быть объединены. В долгосрочном проекте правильно построенный образ бренда должен вызвать подъем силы бренда, которая в свою очередь обеспечит в будущем надежную и стабильную добавленную стоимость товара. Консультационная компания Interbrand Inc. ежегодно публикует рейтинг ведущих брендов мира. В 2002 году брендами-лидерами были названы марки, представленные в таблице 3. Особое значение эта проблема имеет для российского рынка. Только за последний год в России зарегистрировано около 15 тысяч торговых знаков. Решающую роль в бурном росте количества новых марок сыграл кризис 1998 года, после которого потребители все чаще предпочитают отечественный продукт, а российские производители активнее продвигают его на местном рынке. Уже можно с уверенностью утверждать, что появился целый ряд настоящих российских брендов, которые по узнаваемости вполне могут конкурировать с известными западными аналогами. А это значит, что наши компании приобрели новый нематериальный актив, которым можно эффективно пользоваться: продавать, покупать, «сдавать в аренду» и т. д. Но для использования необходимо адекватно оценить этот актив, что является предметом наших сегодняшних и дальнейших исследований.

В современной экономике нематериальные активы обычно играют гораздо более важную роль, чем отражаемые в бухгалтерских балансах физические, материальные активы компании. В завершившуюся в 1960-х годах индустриальную эпоху обладание ценной собственностью или эффективным производственным оборудованием выводило компании в фавориты фондового рынка. Так было с компаниями «General Motors», «Westinghouse», «ICI» и «Unilever», выпускавшими автомобили и станки, химикаты и продукты питания, которыми восторгался весь мир. Но лишь немногие из наиболее высоко оцениваемых современным фондовым рынком корпораций, таких как «Microsoft», «General Electric», «Wall-Mart», «Cisco», связаны с материальным производством в традиционном его понимании. Во многих случаях они выступают поставщиками товаров, произведенных другими фирмами. Большинство же компаний-лидеров предоставляют преимущественно услуги, а их основные активы — знания, торговые марки и партнерские отношения с потребителями и организациями. В этих компаниях стоимость материальных активов составляет малую часть их общей рыночной стоимости.

Ведущие бренды мира

Бренд	Число стран, в которых представлен бренд	Сегмент рынка	Крупнейший рынок
-------	--	---------------	------------------

1. Coca-Cola	30	Газированные напитки	Европа
2. Marlboro	25	Табачные изделия	—
3. Pepsi	30	Газированные напитки	Северная Америка
4. Budweiser	25	Пиво	Северная Америка
5. Campbell's	21	Супы	—
6. Kellogg's	27	Сухие завтраки	—
7. Pampers	27	Подгузники	Европа
8. Benson&Hedges	21	Табачные изделия	Европа
9. Camel	24	Табачные изделия	—
10. Danone	25	Йогурты	—
11. Fanta	29	Газированные напитки	—
12. Friskies	24	Корм для домашних животных	Северная Америка
13. Gillette	29	Бритвенные принадлежности	Северная Америка / Европа
14. Huggies	25	Подгузники	Северная Америка
15. Nescafe	29	Кофе	Европа
16. Sprite	30	Газированные напитки	Северная Америка
17. Tide	11	Стиральный порошок	—
18. Tropicana	17	Негазированные напитки	—
19. Wm. Wrigley's	27	Жевательная резинка	Европа
20. Colgate	29	Зубная паста	Северная Америка

Нематериальные активы принимают разнообразные формы, и все же главной из них во многих отраслях является капитал, формируемый торговыми марками компаний. Марочный капитал — это чистая приведенная стоимость будущих денежных потоков, генерируемых благодаря брендам компании, своеобразный излишек над ценностью, которую имеют для потребителей немарочные товары. Марочный капитал возникает из уверенности покупателей в ценности торговой марки. На основе этой веры между брендом и покупателем формируются взаимосвязи, стимулирующие предпочтения потребителей, лояльность к марке и готовность рассмотреть новые товары и услуги, которые компания предложит в будущем под тем же марочным названием.

Проведенное по заказу Citibank исследование показало, что за рассматриваемый период (15 лет) стоимость акций компаний с известными марками превышала среднерыночную на 15—20 %. Особенно яркий пример влияния стоимости бренда на рост стоимости акций компаний — это пресловутый бум индекса NASDAQ. Раскрутка и последующая продажа Интернет-компаний стала весьма распространенной формой бизнеса. В виртуальном пространстве бренд — это главное. Подобные прецеденты есть и в России. Недавно ИГ «Русские фонды» приобрела контрольный пакет акций Интернет-компании Rambler. «Что было приобретено? В первую очередь бренд», — говорит Михаил Ханов, вице-президент «Русских фондов». Компания до сих пор не озвучивает стоимость сделки [3, с. 18]. Но специалисты говорят, что покупка обошлась в \$1—10 млн. Другим доказательством являются высокие показатели «соотношения рыночной и балансовой стоимости» компаний, обладающих сильными марками. Наконец, в пользу данного утверждения говорят и высокие цены (обычно превышающие балансовые в 5—6 раз), которые выплачиваются в процессе поглощения за компании, выпускающие известные марочные товары.

Существует два основных подхода к определению влияния бренда на стоимость компании. Первый подход — ликвидационный. Он рассматривает стоимость нематериального актива отдельно от бизнеса. Стоимость бренда просто приплюсовывается к общей стоимости активов компании. Однако этот метод не позволяет оценить значение бренда для развития бизнеса компании. Это просто арифметика. Другой подход рассматривает бренд как актив действующего предприятия. В этом случае составляются два прогноза деятельности компании; один исходит из наличия бренда, другой — из его отсутствия. Разница и есть эффект наличия бренда или его ценность для действующего предприятия.

Вопрос заключается в том, кто контролирует марку и отношения с потребителями. Большинство производителей поставляют свои товары не непосредственно конечным потребителям, а обращаются к услугам посредников. Так что заинтересованному в приобретении, например, игрушки покупателю необходимо ориентироваться в марках производителей (например, «Mattel»), разбираться в специфике розничных магазинов игрушек (например, «Toys «R»»), новых электронных магазинов (таких, как «eToys») или поисковых систем (например, обращение к Yahoo! позволяет найти нужный товар и получить рекомендацию о том, где его лучше купить). В последние годы стремительно возрастает влияние марок, принадлежащих компаниям розничной торговли (естественно, за счет ослабления марок производителей). Исходя из этого, во многих отраслях создание и поддержка торговых марок являются необходимым условием повышения акционерной стоимости компаний.

В традиционных бухгалтерских балансах отражаются только материальные ресурсы или активы фирмы. К материальным активам относятся финансовые ресурсы и осязаемые средства, такие как оборудование, земля, здания и сооружения. Но в современную информационную эпоху они составляют лишь малую толику стоимости ведущих корпораций. Например, среднее значение показателя «рыночная стоимость/балансовая стоимость» 20 крупнейших компаний мира равняется 15, а среднее для входящих в список «500 лучших компаний» журнала «Fortune» бизнес организаций — 8. Таким образом, материальные активы составляют всего лишь от 5 до 12 % общей стоимости имущества лидирующих на рынках корпораций.

Исследование «Управление активами торговой марки в XXI веке», проведенное при участии Скотта М. Дэвиса, подтвердило, что ситуация с оценкой прогресса торговых марок в фирмах неудовлетворительная. В настоящее время лишь 40 % американских компаний оценивают стоимость своих марок. Их этих 40 % только половина довольна используемыми для этого методами. Таким образом, более 80 % компаний США не удовлетворены маркетинговым процессом по созданию и управлению брендом [1, с. 56]. Во время первой волны приватизации в 1993 г. при определении стоимости санкт-петербургской компании «ЛОМО» (Ленинградское оптико-механическое объединение) было выяснено, что стоимость материальных активов предприятия составила 310 млн руб., а стоимость торговой марки «ЛОМО» — 150 млн руб.

По мнению Дмитрия Калинина, менеджера отдела корпоративных сделок компании PricewaterhouseCoopers, доказать важность определения стоимости нематериальных активов нетрудно. Во-первых, капиталовложения, затрачиваемые на создание нематериальных активов, в ряде отраслей превышают затраты на приобретение материальных активов. Во-вторых, при оценке акций компаний фондовый рынок признает стоимость нематериальных активов. По данным британского Института защиты торговых знаков, за период с 1980-го по 2000 год в Великобритании и США отношение балансовой стоимости компаний к их рыночной стоимости уменьшилось в пять раз. Например, в Англии сейчас только 30 % рыночной стоимости компании отражается в балансе, все остальное приходится на нематериальные активы: ноу-хау, патенты, деловую репутацию, авторские права и, естественно, важнейший нематериальный актив — бренд. Так, в компании British Petroleum (BP) соотношение материальных и нематериальных активов оценивается как 29:71, в Coca-Cola — 4:96. О значительной цене нематериальных активов свидетельствуют сделки по покупке компаний, владеющих известными брендами. Например, в 1988 году Nestle приобрела Rowntre за 5 млн фунтов стерлингов, когда материальные активы последней оценивались всего в миллион. В середине 80-х отделение Schweppes компании Cadbury заплатило 220 млн долларов за фирмы Hires и Crush. При этом стоимость купленных производственных мощностей составляла лишь 9 % от суммы сделки, остальные деньги уплачены за нематериальные активы, и, прежде всего, за бренды. Можно привести примеры сделок, когда компания платила только за бренд. Одна из крупнейших сделок по покупке брендов — приобретение у Seagram Company семи алкогольных брендов за 371,2 млн долларов компанией American Brands Inc. Компания Grand Met за 1,2 млрд долларов приобрела у компании Heublein право на использование бренда Smirnoff на территории США. В прошлом году итальянский концерн Aprilia купил бренд Moio Guzzi за 68 млн долларов [3, с. 19].

К сожалению, сегодня само значение определения стоимости бренда для ведения бизнеса у нас в стране практически никем не осознано. ««Все прекрасно понимают, что торговая марка что-то стоит, что в нее что-то вкладывается, но когда возникает вопрос использования ее в качестве какого-то инструмента, не относящегося к торговому процессу, то все впадают в ступор», — говорит Михаил Ярин, генеральный директор компании «Евро-Нова», выпускающей стиральные машины. — К примеру, я говорю, что у меня есть торговая марка «Евро-Нова» и она стоит столько-то денег, возьмите ее в залог в качестве обеспечения под кредит, но люди в банках не понимают, что это такое. Это не слиток золота, это не деньги, это не ценные бумаги». «В России пока практически нет спроса на оценку брендов», — считает Константин Феденюк, начальник юридической

службы «Красного Октября». Причин низкой заинтересованности наших компаний в такой услуге несколько. «Оценщик всегда сначала спрашивает, какова цель оценки, — говорит Николай Косарев, генеральный директор Центра независимой оценки. — А причин может быть всего две. Первая - это оценка бренда с целью совершения сделки купли-продажи, вторая - если у компании есть причины для внесения цены бренда в финансовую и бухгалтерскую отчетность». Западные аналитики проводили оценку стоимости бренда Rambler, который был оценен в 30 млн дол, специально для того, чтобы полученной цифрой можно было оперировать на переговорах с западными компаниями, желающими выкупить часть акций холдинга. Но пока случаи интереса западных покупателей к российским маркам единичны.

Однако по прогнозам экспертов в ближайшее время увеличится количество сделок по покупке и продаже брендов, что приведет к резкому росту потребности в их оценке. Некоторые российские бренды уже сегодня могли бы войти в рейтинги Interbrand, если бы компания начала их оценивать по своей методике. Так, стоимость марки Benetton, 75-й в рейтинге Interbrand, составляет 1 млрд долларов; вряд ли такие отечественные марки, как «Сухой» или «Калашников», стоят намного дешевле.

К сожалению, в большинстве случаев даже при покупке предприятия в России оценка стоимости нематериальных активов до сих пор не проводится. Наше правительство только сейчас осознало, что предприятия, скажем, авиакосмического комплекса были приватизированы по цене, не учитывающей нематериальные активы. Поэтому сейчас активно обсуждается идея учета нематериальных активов этих предприятий с целью повышения государственной доли». Благодаря тому, что бренд создает для потребителя дополнительную нематериальную полезность (Rolex, Sony), покупатель готов за нее платить. Из этого складывается стоимость бренда, которая делает его стратегическим конкурентным преимуществом. Исследования, проведенные в 638 компаниях США в 1985 году, дали следующие данные о соотношении стоимости брендов и осязаемых активов компаний по отраслям: 61% — легкая промышленность, 34% — химическая, 22% — электромашиностроение и 1% — первичные металлы. Компания Interbrand провела оценку значимости нематериальных активов и марок в различных отраслях (таблица 4).

Таблица 1

Относительная значимость торговых марок и других активов

	Материальные активы (%)	Марки (%)	Другие нематериальные активы (%)
Коммунальное хозяйство	70	0	30
Тяжелая промышленность	70	5	25
Фармацевтика	40	10	50
Розничная торговля	70	15	15
Информационные технологии	30	20	50

Автомобилестроение	50	30	20
Финансовые услуги	20	30	50
Продукты питания	40	55	5
Предметы роскоши	25	70	5

Нематериальные активы, позволяющие создать современные бизнес-процессы предприятия для создания дополнительной ценности, классифицируются следующим образом:

1. Технологические активы. Собственная технология в форме патентов, авторских прав и производственных секретов, специальных ноу-хау.
2. Стратегические активы. Лицензии, естественные монополии и другие преимущественные права, ограничивающие конкуренцию.
3. Репутационные активы. Название компании, ее торговые марки (репутация ее товаров, услуги честных отношений с потребителями, поставщиками, государством и обществом).
4. Человеческие ресурсы. Умения, навыки и способности сотрудников фирмы к адаптации.
5. Организация и культура. Ценности и принятые в фирме социальные нормы, способствующие формированию лояльности сотрудников.

Стоимость бренда, по нашему мнению, складывается из следующих пяти элементов:

1. Разница в цене товара-бренда и аналогичного товара — не бренда, умноженной на объем продаж.
2. Снижение затрат на продвижение (маркетинговые коммуникации).
3. Возможность входить на новые рынки с низкими затратами.
4. Создание барьеров для входа в отрасль.
5. Торговые рычаги, выражающиеся в том, что каналы распределения намного более позитивно реагируют на известные марочные товары.

Разработанная Бостонской консультационной группой (The Boston Consulting Group) технология, которая называется «Создание стоимости бренда (ССБ)», предлагает оценивать стоимость бренда по следующим показателям:

- a. увеличение маржи товаров (покупатели готовы приобретать их по более высоким ценам);
- b. рост объемов продаж;
- c. распространение бренда (бренд придает дополнительную стоимость другим товарам).

Реализация технологии создания стоимости бренда состоит из четырех этапов.

1. Оценка на качественном уровне. Первая задача бренд-менеджеров — разобраться во взаимосвязях между различными элементами общей схемы создания стоимости бренда. Затем они смогут наполнить эту общую схему данными о своей компании и той конкурентной среде, в которой она работает.
2. Бренд-аудит. Анализ осуществляется по следующим направлениям: замер различий между брендом компании и марками конкурентов по каждому из выбранных параметров и определение значимости каждого параметра с точки зрения общей стоимости бренда. Для проведения такого аудита используется

специальный аналитический инструментарий. Результат дается в форме диаграммы.

3. Разработка стратегии. Результаты исследований, сделанных на первых двух этапах, позволяют руководству компании и бренд-менеджерам скорректировать существующие стратегии или выработать новые. Возможна реструктуризация портфеля марок в целом либо пересмотр политики в отношении некоторых из них.
4. Практическая реализация стратегии. Начиная с этого момента каждый шаг должен сопровождаться замерах в рамках системы количественного анализа стоимости бренда. Количественные характеристики стоимости марки тесно связаны с процессом управления брендом и системой стимулирования, принятыми в компании, именно поэтому процесс создания новых систем для отслеживания стоимости брендов должен постоянно совершенствоваться.

Кроме изложенного можно назвать еще следующие показатели бренда.

Brand Relevance определяет степень соответствия имиджа и характера бренда нуждам и желаниям покупателей. Если компания желает растянуть или расширить бренд, то проводится изучение подъемной силы бренда (Brand Leverage), что означает способность бренда распространяться за счет увеличения количества пользователей, распространения на новые группы продуктов, новые рынки и в новом качестве. Фактически, это разница в усилиях, которые нужно приложить к одному и тому же продукту, если продвигать его с использованием уже имеющегося бренда или начинать «с нуля».

Приверженность к бренду (Brand Loyalty) — это психологический фактор, связанный с восприятием бренда потребителем. Сила приверженности к бренду — это выбор данного бренда при наличии других альтернатив: измеряется с помощью частоты повторных покупок или определения чувствительности потребителей к цене.

Один из самых популярных и доступных методов изучения бренда — это изучение степени известности бренда (Brand Awareness). Обычно она определяется как процент целевой аудитории, который может вспомнить данный бренд. Степень известности бренда — это достаточно широко используемый способ измерения эффективности маркетинговых коммуникаций. Известность бренда бывает двух типов: измеряемая без подсказок (unaided awareness) — когда респондент сам вспоминает бренд и подсказанная (aided or prompted awareness) — когда бренд узнается среди других из списка брендов.

В последние годы различные методы оценки стоимости брендов нашли широкое применение по следующим основным причинам:

1. Бухгалтерская отчетность. В соответствии с принятыми во многих странах правилами бухгалтерского учета компании обязаны отражать в балансе стоимость приобретенных марок, для чего необходимы обоснованные методы их оценки.
2. Слияния и поглощения. До 90 % цены, приобретаемой в процессе поглощения компании, владеющей известными торговыми марками, приходится на нематериальные активы. Решение о поглощении во многом основывается на оценке стоимости брендов.
3. Отношения с инвесторами. Менеджмент крупнейших компаний в мире, например компании L'Oreal, рассматривает в качестве основной цели создание портфеля сильных торговых марок. Таким образом, оценка инвесторами результатов деятельности руководства компаний должна основываться на исследовании стоимости марок.

4. Внутренний менеджмент. Внутри компании оценки стоимости брендов используются в анализе результатов деятельности ее бизнес-единиц, что способствует учету менеджерами СБЕ долгосрочных последствий принимаемых ими решений.
5. Лицензирование и франчайзинг. Многие компании позволяют использовать свои марки дочерним фирмам или третьим сторонам. Для исчисления размера платы за пользование маркой необходимо точно определить ее стоимость.
6. Обоснование кредитоспособности. Так как марки находят все более широкое признание как ценные активы, компании могут использовать оценку их стоимости в качестве обоснования заявок на получение кредитов.
7. Правовые документы. Оценка стоимости брендов нередко используется в судебных процессах в делах о пиратстве, а также для определения стоимости активов при ликвидации имущества обанкротившихся компаний.
8. Планирование налогообложения. Налоговые органы все чаще требуют от компаний уплаты роялти зарубежным филиалам за использование их торговых марок.