

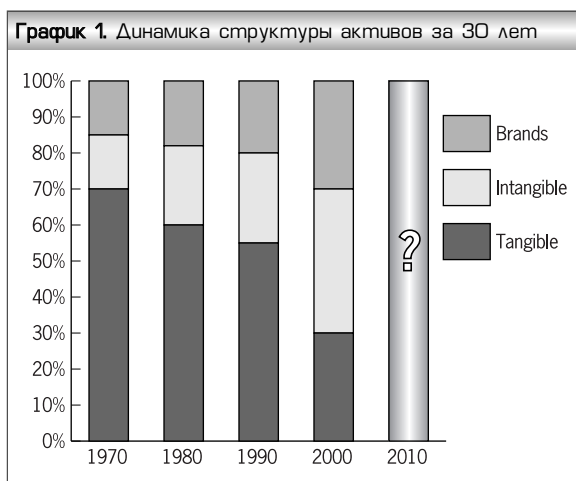
СТОИМОСТЬ БРЕНДА: КАК ЗАРАБАТЫВАТЬ БОЛЬШЕ С ПОМОЩЬЮ ТОГО, ЧЕГО ВРОДЕ БЫ И НЕТ

Олег Чернозуб

Почему бренд — это важно?

Мы живем в необычное время. Годами накапливавшиеся изменения в экономике и обществе привели к важным сдвигам, на наших глазах меняются приоритеты и саму логику ведения бизнеса. Одним из таких сдвигов стало заметное снижение роли материальных активов в обеспечении успеха компаний на рынке.

На графике 1 приведены данные компании Interbrand, отражающие динамику структуры активов крупнейших компаний за последние 30 лет.



Источник: Interbrand/Citigroup

Как видно из представленных данных, еще тридцать лет назад, материальные активы компаний, такие как фабрики, заводы, месторождения, склады, транспортные системы и т. п., обеспечивали до 70% их стоимости. Однако к 2000 году их роль сократилась до 30%, а в настоящее время является, скорее всего, еще более низкой. Значение же нематериальных активов (знаний, навыков, патентов, торговых знаков ноу-хау и т. п.), напротив, неуклонно растет. За это же время вклад бренда увеличивается в два раза — с 15 до 30%!

Такое положение дел не случайно. Оно обусловлено естественными процессами развития мировой экономики, которые к 80–90-м годам прошлого века закономерно привели к следующим результатам:

- *Во-первых*, произошло **резкое увеличение темпов изменений** во всех областях. В условиях, когда ситуация на рынке стремительно меняется, относительная ценность материальных активов быстро падает: сколько сегодня стоит фабрика, еще вчера производившая лучшие в мире логарифмические линейки?

- *Во-вторых*, стала свершившимся фактом **либерализация рынков капитала**. Ранее основным поставщиком капитала выступал банковский сектор, который был очень консервативным и требовал обеспечения кредита (залога имущества). В настоящее время предприятия во все больших объемах финансируются напрямую: через размещение облигационных займов и продажу акций.

Поставщиков этого капитала залог интересует в последнюю очередь. Для них главный вопрос: каков объем свободного денежного потока получатель инвестиций способен создать в будущем. Если раньше конкуренцию за капитал выигрывали в основном капиталоемкие отрасли и предприятия, то теперь все уравнилось в этом вопросе. В результате быстро исчезают искусственные преграды на пути финансирования «некапиталоемких» направлений, конкурирующих в основном за счет эффективного использования нематериальных активов.

Разумеется, не все отрасли в одинаковой степени подвержены изменениям. Для некоторых из них значение нематериальных активов оказывается меньшим, для некоторых — большим. Но даже для таких отраслей, как коммунальное хозяйство и тяжелая промышленность, их вклад составляет около 30%!

Таблица 1. Структура активов некоторых отраслей на рубеже веков

	Материальные активы	Торговые марки	Другие нематериальные активы
Коммунальное хозяйство	70	0	30
Тяжелая промышленность	70	5	25
Фармацевтика	40	10	50
Розничная торговля	70	15	15
Нефтяная отрасль	20	15	65
Информационные технологии	30	20	50
Автомобилестроение	50	30	20
Финансовые услуги	20	30	50
Продукты и напитки	40	55	5
Предметы роскоши	25	70	5

Если значение нематериальных активов столь велико, не выдвигает ли оно задачу наладить управление ими на таком же высоком уровне, на каком предприятия научились управлять «железом» — своими материальными активами? В частности — наладить систему принятия эко-

номически обоснованных решений по управлению брендами? Таких решений, которые бы учитывали возможные свои последствия для стоимости бренда и, более того, были бы направлены на ее всемерное увеличение?

Бренды и товарные знаки.

Специалисты современного маркетинга постепенно приходят к консенсусу в вопросе, что считать брендом и как разделять понятия бренда и товарного знака (торговой марки).

Бренд — это совокупность представлений покупателей по поводу маркированного товара. Если эти представления положительные — вероятность покупки такого товара увеличивается. Если отрицательные — снижается. Именно эта способность совершенно «неосязаемых» «представлений» влиять на поведение покупателей и, в конечном счете, на объем продаж превращает бренд в совершенно осязаемую экономическую категорию.

Товарный знак — совокупность внешних признаков (особое название, особое изображение и т. п.), позволяющих покупателю быстро выделить маркированный товар из ряда ему подобных.

Подобное понимание бренда, отделяющее его от товарного знака, открывает широкие возможности для оценки его стоимости. Как правило, стоимость актива определяется как сумма свободных денежных потоков, которые он создаст в будущем, дисконтированных по затратам на капитал.* Точно такой же подход используют и в отношении бренда.

Уже сегодня какая-то часть ваших продаж создается брендом!

На первом этапе в общем объеме продаж маркированного товара выделяют продажи, которые создаются за счет «работы» бренда. Например, методика нашей компании Brand Valuation&Analysis (BV&A) предусматривает деление всего объема продаж на три «потока».

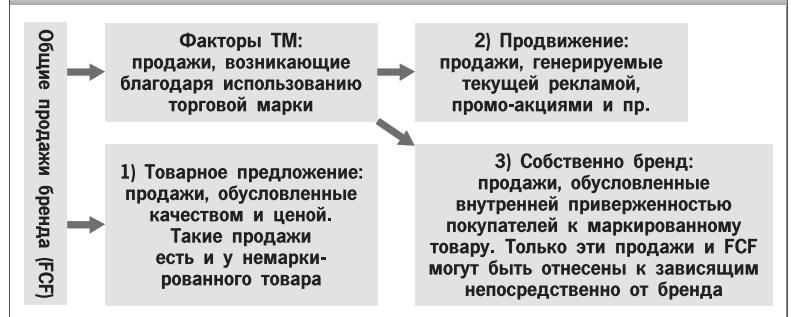
Во-первых, это продажи, которые возникают благодаря **товарному предложению** (оптимальному сочетанию цены и физических характеристик товара). Например, куплена бутылочка «сверхбрендированной» «Кока-колы». Однако человек, который ее купил, сделал это не потому, что хотел купить именно «Кока-колу», а потому, что хотел пить! Его устраивала цена, а также то, что купленная жидкость продавалась холодной и утоляла жажду. Точно с такой же вероятностью он купил бы, например, и «Пепси», а возможно — и стакан холодного чая.

Во вторых, это продажи, которые возникают в результате воздействия на потребителя **маркетинговых коммуникаций**. В этом случае, наш покупатель, например, посмотрев понравившийся ему ролик, желает купить именно «Кока-колу». Но эта его привязанность не очень устойчива: не получая постоянной рекламно-информационной «подпитки», она довольно

быстро исчезает. К тому же, ее легко разрушить удачным роликом конкурента.

В третьих, это продажи, обусловленные **собственно брендом**, когда покупатель действует под влиянием различных факторов, формирующих его устойчивую предрасположенность купить именно этот товар, а не тот.** Это покупки, факт которых уже нельзя объяснить недавним просмотром рекламы или удачным товарным предложением.

Схема 1. Факторы продаж в методике V-RATIO BV&A



Источник: V-RATIO

На практике вклад каждого из рассмотренных факторов в общий объем продаж может существенно различаться у разных компаний. С точки зрения грамотного управления нематериальными активами уже эта информация имеет огромное значение.

Таблица 2. Нагрузка на факторы продаж сотовых операторов в 2002 году в России

	Товарное предложение	Коммуникации	Бренд
МТС	31,0	12,0	57,0
БиЛайн	22,0	22,0	56,0
Мегафон	13,0	20,0	67,0

Примечание: данные представлены в % по строке, значения округлены

Источник: V-RATIO

Как видно из представленных данных, уже два года назад основной объем продаж основных конкурентов создавался факторами бренда. Однако существовали и важные различия. В частности видно, что, помимо бренда, «БиЛайн» в этот период делал акцент на использовании рекламы (самый высокий показатель среди рассматриваемых операторов), в то время как МТС заметно опережал своего конкурента по пропорции продаж, приходящихся на факторы товарного предложения. Лидером по использованию возможностей бренда на тот период выглядел «Мегафон». Характерно, однако, что вклад в его объем продаж факторов товарного предложения находился на самом низком из рассматриваемых компаний уровне.

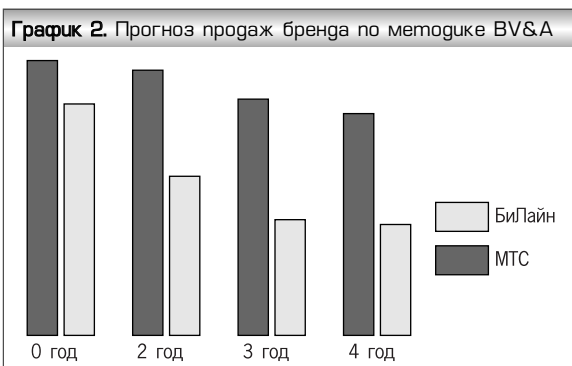
С учетом сказанного можно сделать вывод, что позиции МТС двухлетней давности выглядели несколько более прочно, чем у ее конкурента. Бренды «МТС» и «БиЛайн» одинаково активно проявляли себя в создании потока продаж, но сами эти продажи у «МТС» в значительно

*Для читателей, далеких от финансов, возможно, необходимо пояснить: «свободные денежные потоки» (FCF) — это, несколько округляя, самая чистая прибыль», созданная активом, которая может быть изъята без ущерба не только для его текущего функционирования, но и для развития. Иными словами, свободный денежный поток — это источник возврата инвестиций, вложенных в актив. Дисконтирование — процесс приведения доходов, полученных в разные годы, к ценности денег «сегодня». После того как доходы актива за ряд лет в будущем продисконтированы, для определения его стоимости их можно просто сложить.
**Таких факторов и, тем более, их сочетание может быть очень много. В рамках данной статьи нет возможности описывать их подробно: для целей оценки стоимости бренда достаточно быть уверенным, что покупки данного класса обусловлены «чем-то большим», чем привлекательностью собственно товарного предложения, и воздействием маркетинговых коммуникаций.

меньшей степени зависели от рекламы (последнее почти всегда опасно и экономически малозэффективно). Немаловажным был и тот факт, что реальная, выражающаяся в покупательском поведении, оценка покупателями товарного предложения также была в пользу МТС.

Сила брендов в их способности самостоятельно создавать продажи

После того как объем создающихся брендом продаж и заключенных в них свободных денежных потоков определен, необходимо построить прогноз изменения этих продаж в будущем. Методика V-RATIO очень консервативно подходит к этому вопросу: она рассматривает только те доходы, которые бренд практически гарантированно создаст в условиях, когда инвестиции в его развитие и даже поддержание на достигнутом уровне прекратятся. Почему мы поступаем таким образом? Потому что считаем, что поведение бренда в ситуации, когда он предоставлен «самому себе», — лучший способ сделать правильный вывод о его силе или слабости на момент оценки. Посмотрим, как бренды сотовых операторов ведут себя в подобной ситуации.



Источник: V-RATIO Brand Valuation&Analysis

Прогноз падения генерируемых брендом продаж и свободных денежных потоков, выполненный по методике BV&A, демонстрирует заметно большую устойчивость бренда «МТС». В условиях, когда усилия по его развитию и даже поддержанию на существующем уровне прекратятся, уровень генерируемых им продаж за четыре года сократится, оценочно, на 21%. В то же самое время уровень продаж, генерируемых брендом «БиЛайн» сократится более чем на 50%.

Стоимость брендов

В конечном итоге, анализ всех этих и некоторых других факторов позволяет оценить собственно стоимость бренда. В таблице 3 приводится сравнительная оценка стоимости соковых брендов, выполненная V-RATIO по своей методике BV&A, и оценки мировых брендов в этой же товарной категории, выполненные по методике Interbrand.

Во всей таблице наиболее важной для нашего анализа является последняя колонка, где представлены значения так называемого рычага бренда, который получается в результате деления абсолютной стоимости бренда на объем продаж брендированной продукции. Такая операция позволяет «привести к единому знаменателю» данные о брендах с разными объемами продаж. Действительно,

марка «Нико» по значению стоимости бренда выглядит «в три раза более слабой», чем J7. Однако это не так! Для своего объема продаж «Нико» — довольно дорогой бренд.

Таблица 3. Стоимость брендов на рынке соков, 2002 г.

Бренд	Компания	Стоимость бренда, \$ млн.	Продажи, \$ млн.	Ratio of BV-to-brand sales
V-RATIO Brand Valuation				
J7	ВБД	36	212	0.17
Нико	Мултон	11	54	0.21
Я	Лебедянский	10	83	0.12
Чемпион	Нидан	7	58	0.13
Interbrand				
Minute Maid	Coca Cola	897	1 728	0.52
Tropicana	Seagram	732	1 391	0.53
Orangina	Pernold Ricard	209	431	0.48

Источник: V-RATIO, Interbrand

Сравнение показателей «рычага бренда» российских и международных операторов показывает, что для последних этот показатель, в целом, выше. Неудивительно. Во-первых, отечественные бренды пока остаются заведомо слабее по сравнению с их зарубежными аналогами. Во-вторых, как уже упоминалось, наша компания использует более консервативный подход в определении денежных потоков будущих периодов. Главное же в том, что сравниваемые показатели, полученные по двум, существенно различающимся методикам, все-таки оказываются одного масштаба. Это может и должно служить важным (хотя, конечно, не исчерпывающим) доказательством того, что обе методики, каждая по-своему, улавливают некую общую сущность. Сущность эта — стоимость нематериального актива под названием «бренд».

Вот тут мы подошли к самому главному.

Вы это серьезно?

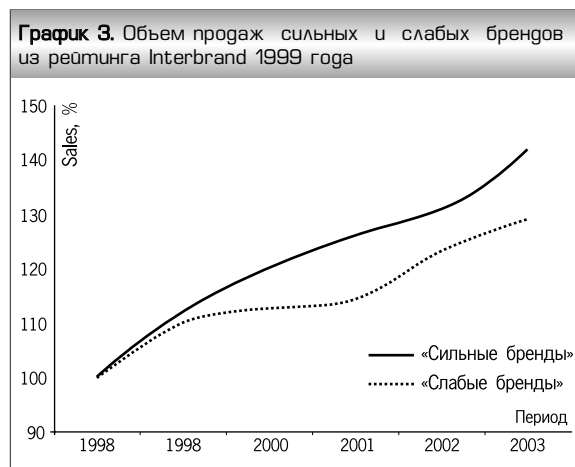
Скептики часто критикуют существующие методики оценки стоимости бренда из-за того, что «непонятно, как полученные значения стоимости связаны с действительностью». Можно, говорят они, считать так, можно — эдак, но как проверить, что за всеми этими цифрами есть что-то реальное? Вопрос по существу. Окончательного ответа на него нет до сих пор. Однако появляется все больше и больше наблюдений, свидетельствующих о том, что стоимость бренда напрямую связана с экономической эффективностью компании. В частности, во многих случаях стоимость бренда является совершенно определенным указанием на вероятность успешных действий компании в будущем.

Мы провели следующий несложный эксперимент. Список самых дорогих брендов, оцененных по методике Interbrand в 1999 году, мы проранжировали по показателю «рычага бренда». В верхней части списка оказались «сильные» бренды (с высокой стоимостью

бренда для своего объема продаж), в нижней части — «слабые». После этого мы представили, какие выводы на основании этого ранжирования могли бы сделать менеджеры в том далеком 1999 году.

Наверное, они рассуждали бы так: стоимость бренда определяется исходя из прогнозирования свободного денежного потока, который он создаст в будущем. К тому же бренд — один из наиболее устойчивых активов компании, он создается годами, но и не может быть разрушен в одночасье. Вывод: те компании, которые обладают сильными брендами, будут развиваться более успешно, чем все остальные.

Проверить полученный вывод не составляло труда. Мы обобщили данные о динамике продаж для обеих наших групп: компаний с «сильными» и «слабыми» брендами. График 3 дает представление о том, как события развивались в действительности.



Источник: Interbrand, Bloomberg, расчеты V-RATIO BCC.

Как видно из графика, гипотетический вывод «менеджеров 1999 года» полностью подтвердился. Несмотря на то что абсолютно все рассматриваемые компании — это «лучшие из лучших», даже среди них наблюдается ощутимая разница. За пять лет, прошедших с 1999 года, продажи группы с «сильными» брендами выросли более чем на 40%, в то время как продажи группы со «слабыми» брендами — менее чем на 30%. Отсюда вывод: стоимость бренда действительно является индикатором успешности компании на рынке. И другой: **если вы хотите чтобы ваши продажи росли завтра, наращивайте стоимость вашего бренда сегодня!**

Когда бренд нуждается в оценке?

Оценка стоимости бренда никогда не является самоцелью. Обычно она выступает дополнительным эффективным инструментом в процессе принятия ответственных решений, связанных с управлением брендом. Чаще всего бренд нуждается в оценке, когда необходимо:

- Разработать экономически обоснованную программу развития бренда;
- Принять решение об инвестициях в маркетинг и впоследствии оценить их эффективность;
- Оценить экономическую эффективность отдельных маркетинговых программ;

- Разработать систему премирования маркетингового подразделения;
- Предоставить кредиторам и/или акционерам информацию, раскрывающую особенности создания стоимости данной компанией;
- Определить справедливую цену при покупке или продаже торговой марки, а также справедливую ставку роялти;
- Предоставить свидетельство стоимости бренда государственным или судебным органам, а также другим заинтересованным лицам.

Наш опыт оценки и разработки рекомендации по управлению стоимостью более чем 50 брендов, показывает: стоимость — не только важный финансовый показатель, но и *инструмент поиска лучших, экономически обоснованных решений в области управления брендом.*

Повышение качества каких именно решений чаще всего возможно благодаря использованию оценки и анализа стоимости бренда? Вот только некоторые случаи, с которыми мы сталкивались на практике:

Определение стратегии развития бренда. Расширять ли бренд на новую категорию? Проводить ли его перепозиционирование? Улучшать ли качество маркированной продукции? Изменять ли цену?

Определение стратегии позиционирования. На какой сегмент потребителей нацеливать бренд? С какими конкурентами и за счет каких ресурсов он будет бороться?

Определение лимитов финансирования программ по развитию бренда. Где пределы, выход за которые делает программу заведомо нерентабельной? Нет ли риска недофинансирования? Избыточного финансирования?

Выбор наиболее рентабельных альтернатив развития бренда. Какой из вариантов рекламной кампании или других мероприятий предпочесть? Как оценить его влияние на экономические параметры бренда?

Корректная оценка уже осуществленных мероприятий. Если мы потратили на рекламу 2 рубля, а за счет прироста продаж получили только 1, значит ли это, что проект прошел неудачно? Не значит, пока не известно, уменьшилась или увеличилась и на сколько стоимость бренда!

В каждой из подобных ситуаций современный менеджмент сталкивается с проблемой достоверной оценки экономических эффектов от сделанных инвестиций. И в каждом из них корректно определенная стоимость бренда может быть очень хорошим подспорьем для принятия наиболее взвешенных решений, создающих стоимость.

ОБ АВТОРЕ

Чернозуб Олег
управляющий партнер
V-RATIO Business Consulting Company

КОНСОРЦИУМ СТРАТЕГИЙ, ОРИЕНТИРОВАННЫХ НА НАРАЩИВАНИЕ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА

В конце прошлого года мы — украинская консалтинговая группа Netton CG, известная в России консалтинговая компания V-RATIO BCC» и один из лидеров рекламных услуг в Украине РА «Четыре плюс» — достигли договоренности о создании консорциума, цель деятельности которого — пропагандировать и распространять в Украине идеологию стоимостной оценки бизнеса, а также предлагать полный комплекс консалтинговых услуг по разработке ориентированных на наращивание стоимости стратегий.

Программа консорциума предполагает определенный набор действий, которые будут способствовать формированию культуры понимания целей и инструментов конкурентной борьбы в рамках украинского рынка.

Предпосылки

Практикой доказано, что в современном мире значение материальных активов в стоимости компании становится все меньше, а значение нематериальных — увеличивается и постепенно становится доминирующим. Поэтому к традиционным бухгалтерским инструментам оценки материальных активов необходимо уже добавить инструменты, с помощью которых можно было бы оценить и нематериальные активы.

Заботясь о конкурентоспособности и успешности бизнеса, собственникам требуется обращать внимание не только и не столько на развитие его материальных активов, сколько на формирование и эффективное управление активами нематериальными. К слову, бренд — это только часть нематериальных активов. Но именно эта часть бизнеса зачастую определяет конкурентную способность той или иной компании.

Элементы нематериальных активов

Системы и процессы управления компанией — это знания, способности и опыт людей, работающих в этой компании. Другими словами, это исторически сложившийся и активно используемый компанией корпоративный опыт успехов и неудач. Например, уникальные технологические процессы, отработанные в компании процессы приобретения или закупки сырья, уникальные способы распространения продуктов на рынке и т. п.

Понимая это, мы, инициаторы консорциума, готовы предоставить определенный набор рекомендаций, которые смогут увеличить рыночную стоимость бизнеса наших клиентов. Под понятием «рыночная стоимость» мы подразумеваем стоимость как материальных, так и нематериальных активов. Это означает, что мы, партнеры по консорциуму, реализуем идеологию увеличения рыночной капитализации бизнеса. Для этого мы разрабатываем набор неких альтернативных действий и оцениваем эти действия через призму единственного показателя: насколько эти альтернативы приведут к увеличению рыночной стоимости компании — стоимости ее материальных и нематериальных активов.

В отношении материальных активов — все понятно, так как есть определенная причинно-следственная связь: как правило, чем больше материальных активов, тем выше стоимость бизнеса. С нематериальными активами — все гораздо сложнее. В этом случае следует понимать, какой набор маркетинговых инструментов нужно использовать, в какой именно последовательности, чем и как необходимо измерять эффективность его использования, чтобы максимально нарастить рыночную стоимость бизнеса.

Как это делается?

Методологически — это достаточно простой, многим экономистам и финансистам понятный инструмент. Метод оценки связан с дисконтированием денежных потоков (DCF), которые генерируются по тому или иному сценарию развития бизнеса, в заданном горизонте планирования. В упрощенном виде стоимость компании можно понимать как сумму будущих выгод собственника от владения ком-

панией. Метод основан на критерии чистой приведенной стоимости (NPV), который является лучшим критерием для принятия инвестиционных решений. При этом, как правило, прогнозируется деятельность компании на 3–5 лет, оцениваются денежные потоки по каждому из сценариев развития, и выбирается тот, который генерирует большую стоимость бизнеса. Под этот сценарий разрабатывается стратегия, создается план действий и определяется система показателей измерения эффективности этих действий, в том числе и тех, которые касаются маркетинга:

- нужна реклама или нет?
- какие затраты она потребует и какую стоимость принесет?
- есть ли эффективная альтернатива затратным массовым коммуникациям?

Другими значимыми понятиями методологии являются концепция естественного владельца, пентаграмма стоимости, концепция 4М-системы управления стоимостью.

Как это уже делается?

В статье Олега Чернозуба «Стоимость бренда: как зарабатывать больше с помощью того, чего вроде бы и нет» рассказывается о том, каким образом российская консалтинговая компания V-RATIO BCC, используя инструменты стоимостного анализа, может определить значение материальных и нематериальных активов и показать, насколько тот или иной параметр определяет успех компании. Идеология, которая пропагандируется этой компанией, позволяет достичь даже большего. В результате ретроспективного анализа можно сделать вывод о том, какие из прошлых действий компании были сделаны правильно, а какие — нет, и что в конечном итоге привело к потенциальным потерям в стоимости бизнеса или наоборот — ее увеличению. Исходя из такого понимания, несложно прогнозировать действия и избегать возможных ошибок.

Мы — консалтинговая группа Netton CG, компания V-RATIO BCC и РА «Четыре плюс» — считаем необходимым помочь украинскому бизнес-сообществу своевременно понять и принять эту идеологию. В России она исповедуется и распространяется уже около восьми лет. Но в Украине, несмотря на запаздывание, процесс ее осознания и внедрения может пройти гораздо динамичнее.

В каких случаях собственники компаний хотят знать, насколько эффективно развивается бизнес с точки зрения наращивания его рыночной стоимости? Как правило, такое происходит в двух случаях: либо когда предпринимаются некие действия, связанные с экспансией бизнеса на рынке, либо когда бизнес выставлен на продажу инвестору. И в первом, и во втором случаях важно знать точку отсчета, с которой начинается старт новой модели бизнеса. И если адекватную оценку рыночным активам можно получить по бухгалтерским документам, то для нематериальных активов такой возможности нет. Поэтому появление инструментов оценки нематериальных активов позволяет собственникам получить представление обо всех составляющих рыночной стоимости их компании. В статье О. Чернозуба приводится пример анализа трех компаний на российском рынке услуг мобильной связи. Из приведенного компанией V-RATIO BCC анализа следует, что компания «Мегафон» более эффективно использовала свой бренд как нематериальный актив для наращивания своей стоимости, чем ее более мощные конкуренты «МТС» и «Билайн». И собственники украинских компаний уже начинают это понимать.

К настоящему времени в Украине закончился первый этап предпринимательского развития, в котором основой рыночного успеха являлось умение скупать недооцененные активы. В дальнейшем успех компании будет зависеть от того, насколько эффективно будут выстроены и использованы системы управления ее активами, как материальные, так и нематериальные.

Юрию Наврузов.

управляющий партнер, консалтинговая группа Netton CG