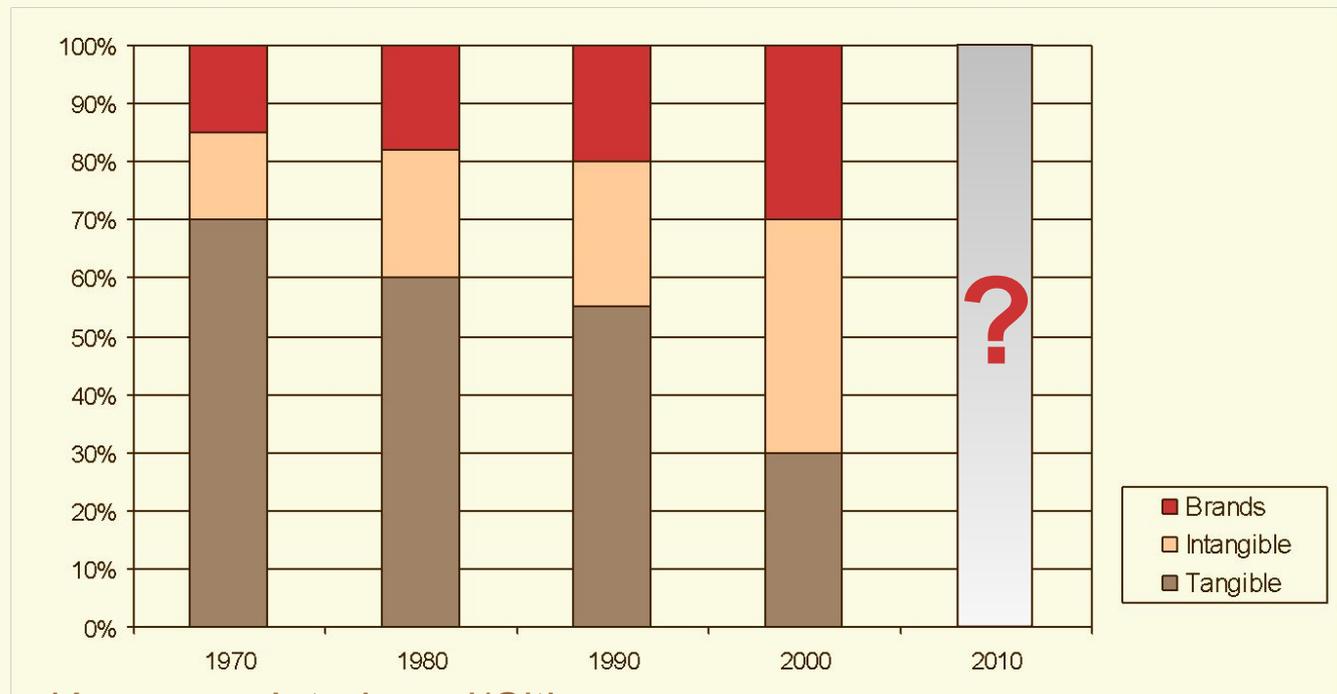


# СТОИМОСТЬ БРЭНДА:

как зарабатывать больше,  
разумно используя маркетинговые бюджеты



# Снижение роли материальных активов



Источник: Interbrand/Citigroup

- Вклад нематериальных активов в стоимость компаний за последние 30 лет вырос более, чем в 2 раза.
- Роль бренда за это время выросла с примерно 15% до 30%.
- Значение материальных активов в этот период неуклонно снижалось.

# Эра нематериальных активов

Структура активов некоторых отраслей на рубеже веков

	Материальные активы	Торговые Марки	Другие нематериальные активы
Коммунальное хозяйство	70	0	30
Тяжёлая 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

Источник: Interbrand, V-RATIO

- Выиграть конкурентную борьбу, полагаясь на материальные активы уже невозможно: станки, цеха и целые заводы становятся похожими друг на друга как близнецы-братья.
- Вот почему главными факторами конкурентоспособности и инструментами создания стоимости становятся нематериальные активы.

# Торговая марка, репутация, бренд

- ТМ – совокупность внешних отличительных признаков, позволяющих быстро выделить маркированный товар из ряда ему подобных.
- Бренд (товарный) – совокупность тех представлений покупателей о товаре, которые увеличивают или уменьшают вероятность его покупки. Репутация (корпоративный бренд) – совокупность представлений групп интересов о компании, которые влияют на её факторы стоимости.
- Торговую марку и бренд связывает апперцепция – психологическая реакция непроизвольного припоминания. Она активизирует представления о товаре или компании при столкновении с её торговой маркой.



# Стоимость бренда

- Бренд, как совокупность таких представлений покупателя о товаре, которые увеличивают или уменьшают вероятность его покупки, может и должен рассматриваться как актив.
- Международные Стандарты Финансовой Отчётности определяют активы как «средства или ресурсы, контролируемые предприятием и являющиеся результатом прошлых событий и источником будущих экономических выгод».
- «Будущие экономические выгоды» как раз и формируют стоимость актива. Стоимость бренда – это сумма создаваемых им свободных денежных потоков будущих периодов, дисконтированных по затратам на капитал.
- «Внутренняя стоимость» («intrinsic value») присутствует в активах всегда: независимо от того, совершаются с ними транзакции или нет. Такое понимание стоимости открывает новые горизонты для компаний, не имеющих рыночной капитализации.

# Когда бренд нуждается в оценке?

Обычно, оценка стоимости брендов осуществляется в случаях, когда необходимо:

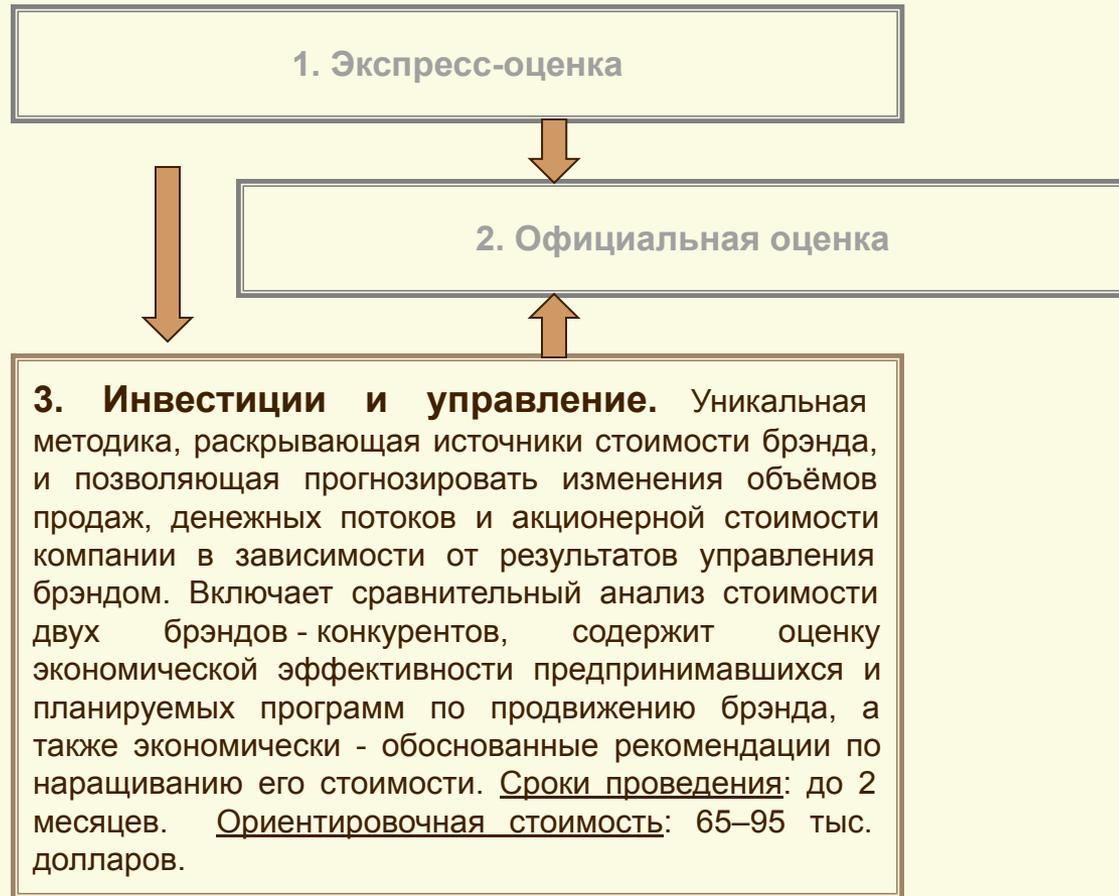
- Предоставить кредиторам и/или акционерам информацию, раскрывающую особенности создания стоимости данной компанией.
- Определить справедливую цену при покупке или продаже торговой марки, а также справедливую ставку роялти.
- Разработать экономически – обоснованную программу развития бренда.
- Принять решение об инвестициях в маркетинг и впоследствии – оценить их эффективность.
- Оценить экономическую эффективность отдельных маркетинговых программ.
- Разработать систему премирования маркетингового подразделения.
- Предоставить свидетельство стоимости бренда государственным или судебным органам, а также другим заинтересованным лицам.

# Методика Brand Valuation&Analysis

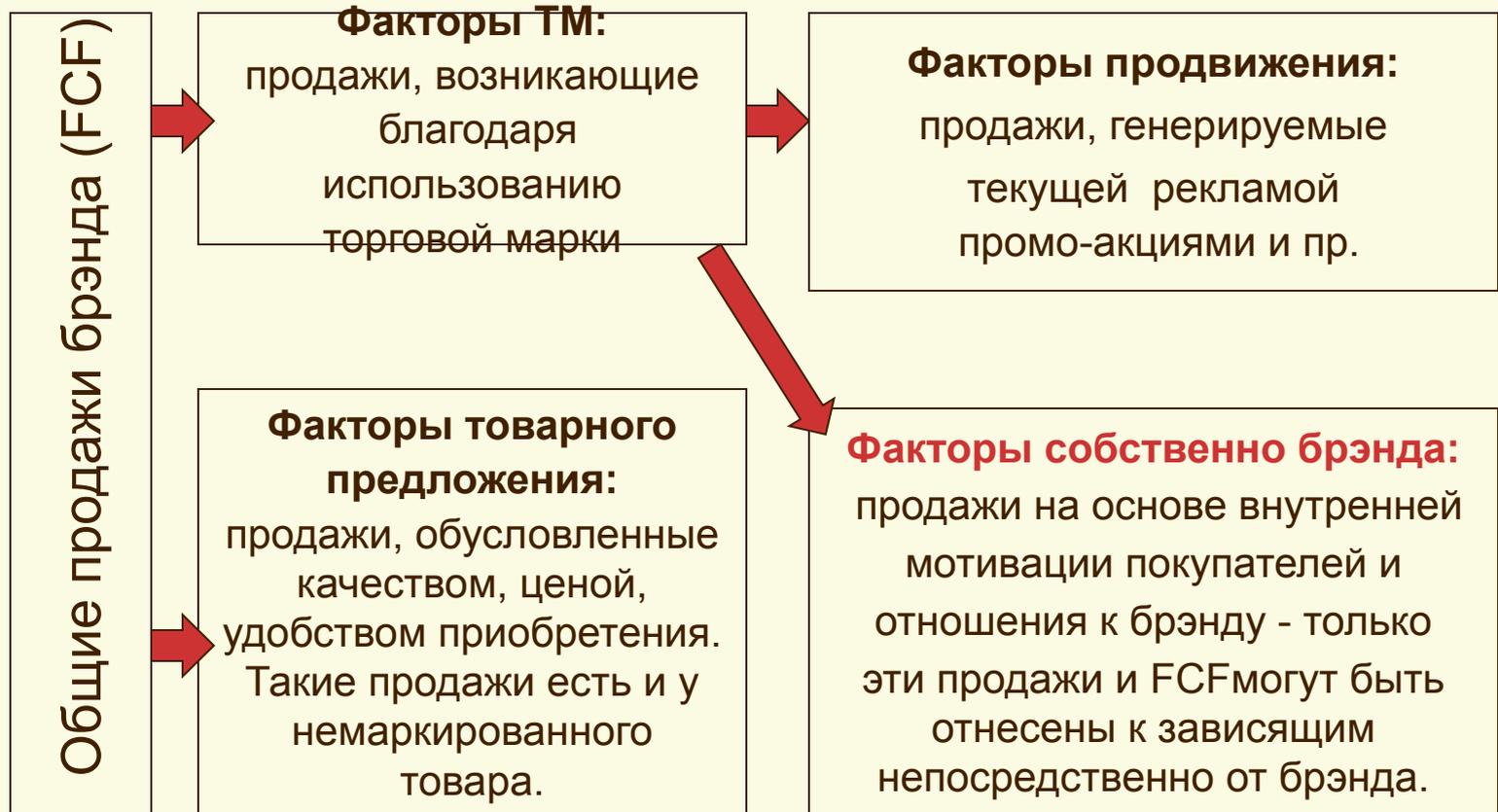
- Разработана V-RATIO в 2000 году.
- Опирается на всестороннее критическое обобщение лучшего мирового опыта. (Interbrand, Brand Finance, TLA, T.Copeland, T.Koller J.Murrin, A.Damodaran, G.M.Desmond, R.E.Kelly, J.E.Fishman, S.P.Pratt, D.Aboody, B.Lev, S.L.Mintz, R.G.Eccles и более 80 других авторов).
- Постоянно развивается в ходе успешных исследований с её применением (Camay, Palmolive, Абсолют, Duru, Blend-a-med, Colgate, Aquafresh, Новый Жемчуг, 32 Норма, Бочкарёв, Балтика, Солодов, Очаково, Niko, J7, Чемпион, Я, КампоМос, Клинский, Микоян, Царицыно, Черкизово, Tchibo, Nescafe, Гранд, Московская Кофейня на Паях, Persil, BiMax, Tide, Dosis, Lenor, Ace, Туалетный Утёнок, Domestos, Мистер Мускул, Comet, Nivea, Чёрный Жемчуг, Чистая Линия, МТС, МСС, Мегафон, БиЛайн, Афанасий - пиво, Шатура, Lukoil).
- Совмещает преимущества как маркетингового, так и финансового подходов к оценке брэнда (использование данных исследований потребителей для построения модели DCF).
- Имеет формат выводов, хорошо понятный и инвесторам, и финансистам, и профессионалам маркетинга, и государственным органам.



# BV&A: Инвестиции и управление



# Brand Valuation & Analysis



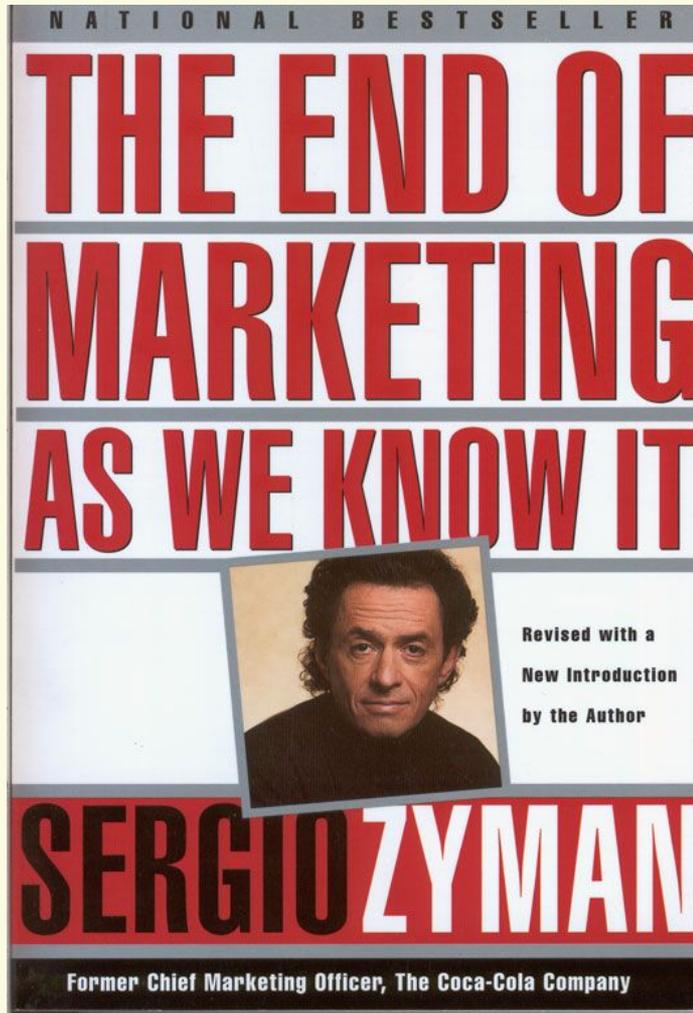
# Собственная стоимость брендов

## Стоимость брендов на рынке соков

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

- Сравнение результатов двух моделей показывает: модель VR BV&A несколько занижает оценки (неудивительно, - модель Interbrand имеет тенденцию к переоценке). Главное же в том, что итоговые цифры - одного порядка.

# От стоимости бренда – к маркетинговым рекомендациям

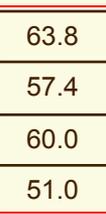
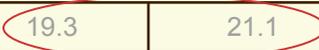
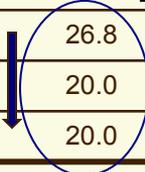


Маркетинг – это наука, а не искусство. Разумеется, в деятельности маркетологов присутствуют некоторые художественные элементы, но сам по себе маркетинг искусством не является, как не является и тайной, покрытой мраком. Вернее маркетинг настолько же таинственен, как и финансы.

# Маркетинговые рекомендации

- **Рекомендации по уточнению позиционирования.** Стоимость бренда показывает, в каких сегментах создаются предпосылки для устойчивых продаж на долгосрочную перспективу. Не всегда это наиболее выгодные для компании сегменты. Возможно, целесообразно изменить маркетинговые коммуникации или даже товарное предложение для того, чтобы позиционирование стало изменяться для максимизации прибыли в долгосрочном периоде.

# КампоМос: возможности роста

	Total Sales, %	Tangibles, %	Promotion, %	Brand, %
<b>ТОЛЬКО/СКОРЕЕ ЦЕНА</b>				
КампоМос	16.1	14.3	16.0	22.9
Клинский	15.9	8.7	5.9	22.0
Микоян	20.0	5.0	5.0	27.0
Черкизово	29.0 	33.0 	35.0 	27.0
<b>СКОРЕЕ КАЧЕСТВО</b>				
КампоМос	63.8 	66.4	62.9	62.9
Клинский	57.4	65.7	75.9	45.0
Микоян	60.0	79.0	80.0	52.0
Черкизово	51.0	55.0	61.0	48.0
<b>ТОЛЬКО КАЧЕСТВО</b>				
КампоМос	20.1 	19.3 	21.1 	14.2
Клинский	26.8 	25.6	18.2	33.0
Микоян	20.0	16.0	15.0	21.0
Черкизово	20.0 	12.0	6.0	25.0

- В 2002 году все без исключения операторы рынка ориентировали свой маркетинг - микс на сегмент «скорее качество». Такая стратегия выглядела потенциально опасной, т.к. стимулировала обострение конкуренции и могла привести к разрушению структуры рынка.
- Однако для КампоМос и Черкизово прослеживались возможности избежать «лобового столкновения» с конкурентами.
- Для КампоМос – это укрепление в сегменте «только качество», для Черкизово, наоборот, в сегменте «только/скорее цена».
- Это происходило в условиях когда позиции всех остальных марок в данных сегментах ослабевали.

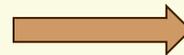
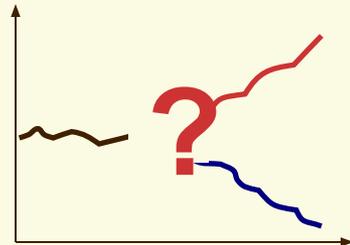
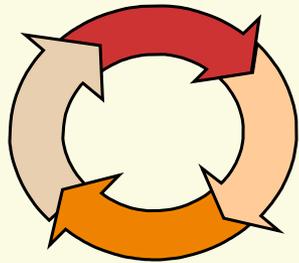
# Маркетинговые рекомендации

- **Прогноз доли рынка на перспективу 3 – 5 лет.** В краткосрочном периоде доля рынка может колебаться под воздействием различных конъюнктурных факторов. Однако, на продолжительном отрезке времени она имеет тенденцию к устойчивому увеличению, либо снижению. Стоимость бренда является главным инструментом выработки обоснованных предположений о динамике доли рынка в пределах 3 – 5 лет. В конечном итоге, представляя как отдельные действия по управлению брендом будут сказываться на стоимости бренда и будущей доле рынка, можно делать выводы о целесообразности их финансирования.

# Цепи Маркова: инструмент прогнозирования доли рынка

ДОЛЯ РЫНКА КАЖДОЙ МАРКИ – РЕЗУЛЬТАТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ НИМИ

ИТОГ: ВЕКТОР РАЗВИТИЯ ВАШЕЙ МАРКИ НА ЗНАЧИТЕЛЬНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ



ЗНАЯ ВЕРОЯТНОСТЬ ПЕРЕХОДА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ МЕЖДУ СЕГМЕНТАМИ «А», «В» И «С» МОЖНО ПРОГНОЗИРОВАТЬ ДОЛЮ РЫНКА НА МНОГО ПОКУПАТЕЛЬСКИХ ЦИКЛОВ ВПЕРЕД

	A	B	C
A	83%	24%	12%
B	17%		
C		76%	88%



КАК УЗНАТЬ КАКОЙ ДОЛЯ РЫНКА БУДЕТ ЗАВТРА, ЗНАЯ КАК ЭТО ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СКЛАДЫВАЕТСЯ СЕГОДНЯ?

# Цепи Маркова: практические результаты

	A	B	C
A	83%	24%	12%
B	17%		
C		76%	88%

## FAIRY

Доля рынка, 2002г.	49.4%
Прогнозная доля рынка	55.6%
Доля рынка, 2003г.	56.0%

	A	B	C
A	97%	41%	24%
B	3%		
C		59%	76%

## 32 НОРМА

Доля рынка, 2001г.	14.8%
Прогнозная доля рынка	9.4%
Доля рынка, 2003г.	11.8%

	A	B	C
A	98%	46%	54%
B	2%		
C		54%	46%

## FABERLIC

Доля рынка, 2002г.	1.1%
Прогнозная доля рынка	3.8%
Доля рынка, 2003г.	2.8%

# Маркетинговые рекомендации

- **Рекомендации по использованию инструментов маркетинговой тактики.** Анализ стоимости бренда позволяет выявить: какие элементы маркетинг - микс обеспечивают удержание существующих, а какие - привлечение новых покупателей. Используя модель прогноза доли рынка, можно подобрать оптимальный набор действий, в зависимости от того, в каких сегментах необходимо обеспечить привлечение, а в каких – удержание покупателей.

# Анализ тенденций: Tide+Dosia

Tide	Total Sales, %		Tangibles, %		Promotion, %		Brand, %	
	Core	N/comers	Core	N/comers	Core	N/comers	Core	N/comers
Скорее цена	4.8	5.7	1.4	2.5	6.4	5.7	5.3	7.5
Скорее качество	45.1	22.7	48.5	28.4 ↑	44.2	21.5	44.2	20.4
Только качество	15.2	5.7	6.8 ↓	10.0	18.6	3.2	16.8	5.6

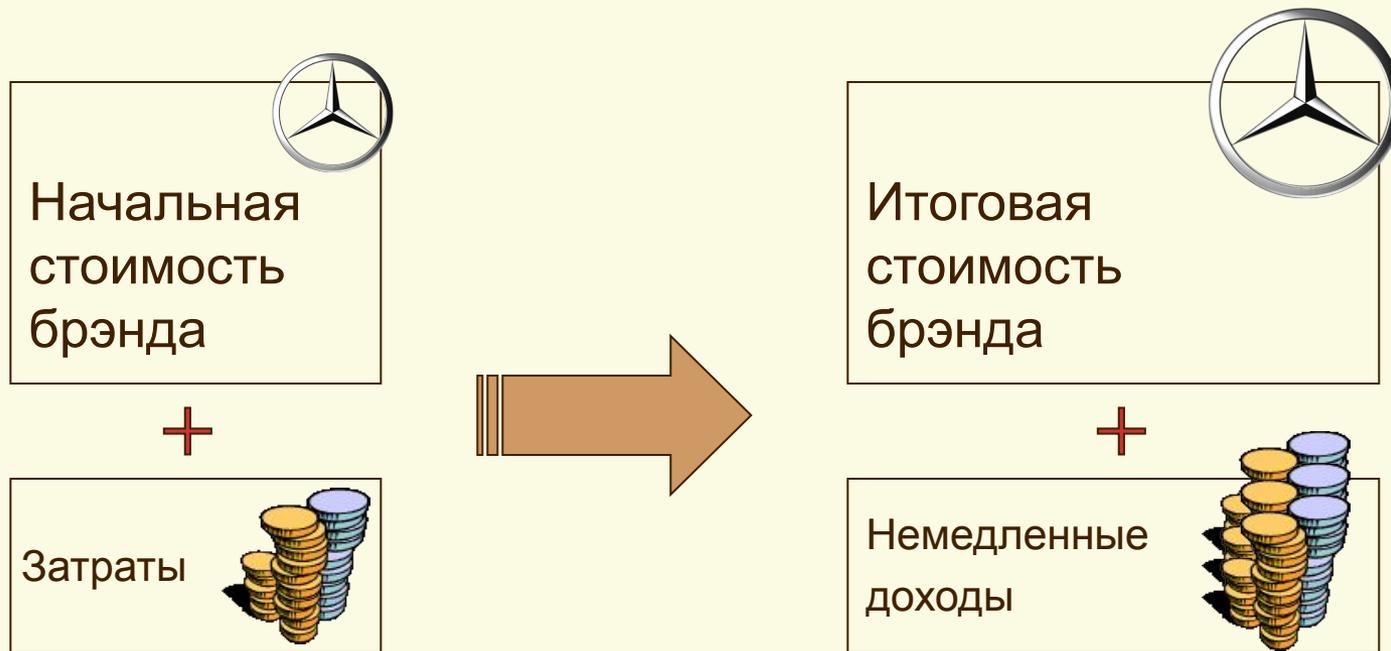
Dosia	Total Sales, %		Tangibles, %		Promotion, %		Brand, %	
	Core	N/comers	Core	N/comers	Core	N/comers	Core	N/comers
Скорее цена	16.2	20.9	17.6	28.2 ↑	17.5	1.3	13.7	11.9
Скорее качество	34.2	22.6	23.3 ↓	23.2	47.8	31.8 ↑	50.7	17.5
Только качество	0.00	2.1	0.0	3.8	0.0	0.0	0.0	0.0

- Текущие сегменты, обеспечивающие наибольший объём спроса: Tide – скорее/только качество; Dosia – скорее цена/скорее качество.
- Tide активно привлекает и хорошо удерживает существующих покупателей в сегменте «скорее качество». В сегменте «только качество» марка, возможно, несёт потери из-за неоптимального товарного предложения, что, однако, в значительной мере компенсируется эффективными коммуникациями.
- Dosia энергично привлекает новых покупателей. При этом в сегменте «скорее цена» маркетинговый комплекс марки выглядит оптимальным (исключение: недостаточно эффективные коммуникации для группы «новичков»). Одновременно, в сегменте «скорее качество» наметилась тенденция потери покупателей. Главный фактор – неудовлетворительное товарное предложение.

# Маркетинговые рекомендации

- **Рекомендации по оптимизации величины бюджета.** Проводя многочисленные расчёты, мы заметили, что у многих крупных компаний бюджеты, выделяемые на развитие брэнда, оказываются неоправданно завышенными, в то время как средние и небольшие компании часто недоинвестируют в это направление. В каждом конкретном случае могут быть установлены как верхняя (инвестиции выше которой просто не могут окупаться) так и нижняя (инвестиции ниже которой практически бессмысленны) границы бюджета. По мере того, как компании накапливают опыт использования экономических оценок маркетинговой деятельности, разброс между минимальной и максимальной оценкой постепенно сокращается.

# Комплексная оценка маркетинговой программы



- Бренд-менеджер управляет не только активом “маркетингового бюджета”, но также и активом “стоимости бренда”.
- Поэтому, его задача - обеспечивать прирост стоимости суммы двух составляющих.

# Маркетинг, создающий стоимость

Первоначальные  
стоимости брендов  
почти одинаковы

Величина текущих убытков у  
первого бренда очень значительна.  
У второго их почти нет

$$A: (28,0 - 10,5) + (5,3 - 7,3) = 15,5$$

$$B: (14,0 - 9,9) + (4,3 - 4,7) = 3,7$$

Однако, прирост  
стоимости бренда  
различается в разы.

В итоге:  
несопоставимый  
результат.

- В двух приведённых примерах, стартовав примерно с одинакового уровня, два бренда добились совсем не одинаковых результатов.
- Традиционный маркетинг вполне может признать более эффективным второй пример.
- С этой точки зрения бренд из первого примера – кандидат на резкое сокращение финансирования, а его менеджеры – на увольнение.
- Хотя, как мы теперь знаем, всё как раз наоборот.

# Почему V-RATIO?

- К настоящему моменту мы оценили уже более 50 брендов.
- Для многих из них были разработаны рекомендации по управлению стоимостью. В том числе, в интересах нескольких западных инвесторов, а также таких институтов, как ЕБРР.
- В этом году наша практика оценки и анализа стоимости бренда распространяется на Казахстан (первые проекты уже запущены) и Украину (ведём переговоры с потенциальными партнёрами).
- Развиваясь вместе с нашими клиентами, мы открыли практику профессиональной оценки нематериальных активов.
- В портфеле заказов на 2004 год - около 100 товарных знаков.
- Всё это позволяет нам считать себя лидером в данной области в России и во всей Восточной Европе.
- И САМОЕ ГЛАВНОЕ – накапливаются признаки того, что методика BV&A имеет **лучшую прогностическую способность** по сравнению с предшествующими аналогами.



# Способность видеть больше

- В 2000 году BV&A показала: стоимость бренда пива «Толстяк» практически равна нулю и не накапливается, несмотря ни на какие усилия владельца марки. В результате, после многочисленных экспериментов, связанных с рекламированием марки, рыночная доля Толстяка на протяжении 3-х лет неуклонно снижалась: 2000г. – 4,5%, 2001г. – 4.3%, 2002г. – 4%.
- В 2001 году BV&A показала, что стоимость бренда J7 относительно невелика для имеющегося объёма продаж сока под этой маркой. Это означало, что доля рынка ВБД крайне уязвима для атак конкурентов. 2003 год: «То, на что менеджеры ВБД закрывали глаза, свершилось... доля ВБД за 2003 год сократилась с 25,4% до 23,9%... Рынок в целом при этом вырос на 20%» («Компания», N314).
- В 2002 году BV&A показала: стоимость бренда «Капля» начинает снижаться в самом перспективном сегменте потребителей, а её конкурента – «Капли Сорти», напротив, увеличиваться. К середине 2004 года доля рынка «Капли» снизилась с 9.4% до 6%, а доля рынка «Капли Сорти» - увеличилась с 5.7% до 7.4% (АС Nielsen).



# А что ожидает Вас?

- Какая тенденция: увеличения или снижения будущей доли рынка формируется в настоящий момент? Какова прогнозная доля рынка в перспективе 1 – 3 лет?
- Каков вклад брэнда, текущих коммуникаций и товарного предложения в формировании этой тенденции?
- Какие возможности увеличения продаж, прибыли и свободных денежных потоков существуют?
- Достаточен ли существующий маркетинговый бюджет?
- Оптимальна ли структура инвестиций?
- Требуется ли изменить товарное предложение?
- Усилить текущие коммуникации?
- Изменить позиционирование и архитектуру брэнда?
- К каким финансовым результатам приведут предполагаемые изменения?



Давайте обсудим: как  
Brand Valuation&Analysis  
может помочь Вашим брэндам?



[www.v-ratio.ru](http://www.v-ratio.ru)