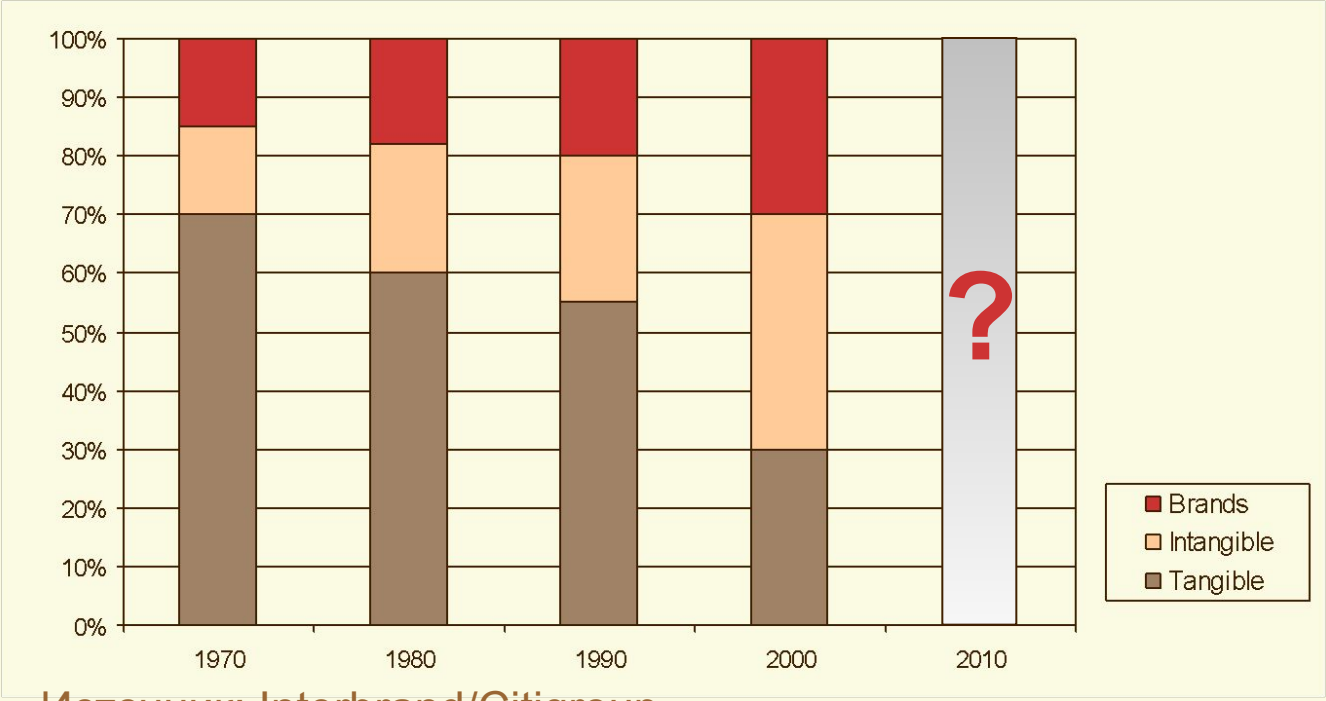
СТОИМОСТЬ БРЭНДА:

как зарабатывать больше,
разумно используя маркетинговые бюджеты

V-RATIO
V-RATIO BUSINESS CONSULTING COMPANY

www.v-ratio.ru

Снижение роли материальных активов



Источник: Interbrand/Citigroup

- Вклад нематериальных активов в стоимость компаний за последние 30 лет вырос более, чем в 2 раза.
- Роль брэнда 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, брэнд

- ТМ – совокупность внешних отличительных признаков, позволяющих быстро выделить маркированный товар из ряда ему подобных.

- Брэнд (товарный) – совокупность тех представлений покупателей о товаре, которые увеличивают или уменьшают вероятность его покупки. Репутация (корпоративный брэнд) – совокупность представлений групп интересов о компании, которые влияют на её факторы стоимости.

- Торговую марку и брэнд связывает апперцепция – психологическая реакция непроизвольного припоминания. Она активизирует представления о товаре или компании при столкновении с её торговой маркой.

Стоимость брэнда

- Брэнд, 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 брэнда – 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 брэнд нуждается в оценке?

Обычно, оценка стоимости брэндов 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 брэнда.
- 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 брэнда 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, Dosia, 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

1. Экспресс-оценка

2. Официальная оценка

3. Инвестиции и управление. Уникальная методика, раскрывающая источники стоимости брэнда, и позволяющая прогнозировать изменения объёмов продаж, денежных потоков и акционерной стоимости компании в зависимости от результатов управления брэндом. Включает сравнительный анализ стоимости двух брэндов - конкурентов, содержит оценку экономической эффективности предпринимавшихся и планируемых программ по продвижению брэнда, а также экономически - обоснованные рекомендации по наращиванию его стоимости. Сроки проведения: до 2 месяцев. Ориентировочная стоимость: 65–95 тыс. долларов.

Brand Valuation&Analysis

Общие продажи брэнда (FCF)

Факторы ТМ:
продажи, возникающие благодаря использованию торговой марки

Факторы продвижения:
продажи, генерируемые текущей рекламой промо-акциями и пр.

Факторы товарного предложения:
продажи, обусловленные качеством, ценой, удобством приобретения. Такие продажи есть и у немаркированного товара.

Факторы собственно брэнда:
продажи на основе внутренней мотивации покупателей и отношения к брэнду - только эти продажи и FCFмогут быть отнесены к зависящим непосредственно от брэнда.

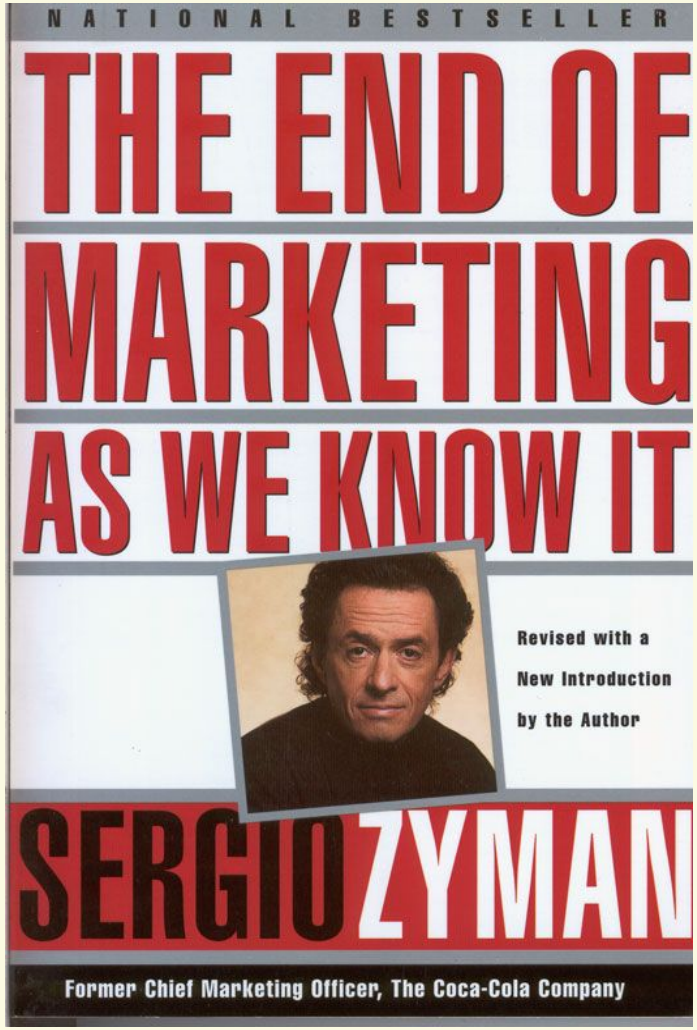
Собственная стоимость брэндов

Стоимость брэндов на рынке соков

Брэнд	Компания	Стоимость брэнда, $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

- 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 брэнда – 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 брэнда 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, %
ТОЛЬКО/СКОРЕЕ ЦЕНА				
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
СКОРЕЕ КАЧЕСТВО				
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
ТОЛЬКО КАЧЕСТВО				
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

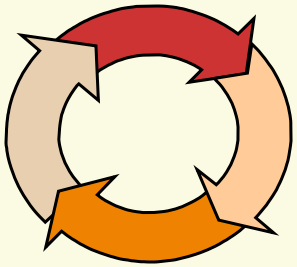
- В 2002 году все без исключения операторы рынка ориентировали свой маркетинг - микс на сегмент «скорее качество». Такая стратегия выглядела потенциально опасной, т.к. стимулировала обострение конкуренции и могла привести к разрушению структуры рынка.
- Однако для КомпоМос и Черкизово прослеживались возможности избежать «лобового столкновения» с конкурентами.
- Для КомпоМос – 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.

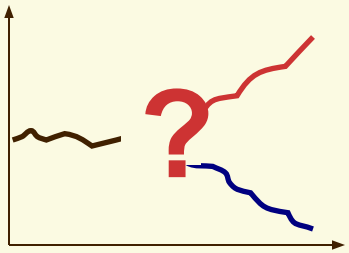
Маркетинговые рекомендации

- **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 брэнда является главным инструментом выработки обоснованных предположений о динамике доли рынка в пределах 3 – 5 лет. В конечном итоге, представляя как отдельные действия по управлению брэндом будут сказываться на стоимости брэнда 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





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

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

ИТОГ: ВЕКТОР РАЗВИТИЯ ВАШЕЙ МАРКИ НА ЗНАЧИТЕЛЬНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ

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

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 брэнда 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

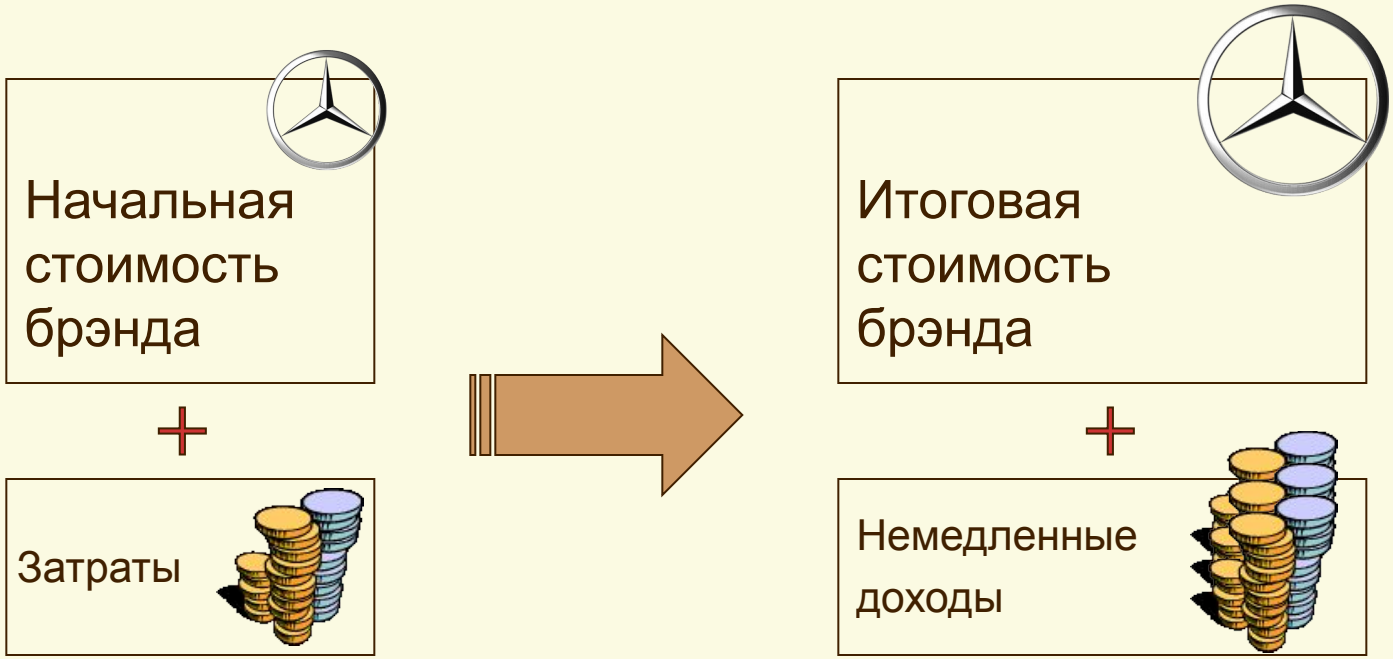
Dosia	Total Sales, %		Tangibles, %		Promotion, %		Brand, %	
	Core	N/comers	Core	N/comers	Core	N/comers	Core	N/comers
Скорее цена	16.2	20.9	17.6	28.2 ↑	17.5	1.3	13.7	11.9
Скорее качество	34.2	22.6	23.3 ↓	23.2	47.8	31.8 ↑	50.7	17.5
Только качество	0.00	2.1	0.0	3.8	0.0	0.0	0.0	0.0

- 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



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

Маркетинг, создающий стоимость

~~Перво~~начальные стоимости брэндов почти одинаковы

Величина текущих убытков у первого брэнда 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 брэнда различается в разы.

В итоге: несопоставимый результат.

- В двух приведённых примерах, стартовав примерно с одинакового уровня, два брэнда добились совсем не одинаковых результатов.
- Традиционный маркетинг вполне может признать более эффективным второй пример.
- С этой точки зрения брэнд 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 брэндов.
- 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 брэнда 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 брэнда 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 брэнда 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 брэнда «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% (AC 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?

V-RATIO
V-RATIO BUSINESS CONSULTING COMPANY

www.v-ratio.ru