

КРУГЛЫЙ СТОЛ  
журнала  
«Рекламные  
идеи – YES!»

# БРЭНД И СОБСТВЕННОСТЬ

В прошлом номере журнала были опубликованы материалы круглого стола среди бренд-менеджеров Санкт-Петербурга «Реклама как инструмент позиционирования». Одна из тем, которая вызвала интерес участников, — взаимоотношения «собственник — бренд — управляющий».

Мы решили провести круглый стол на новую тему на территории школы бренд-менеджеров «Город мастеров». Вряд ли вы найдете готовые ответы в этой публикации, зато наверняка сможете сопоставить собственные вопросы с теми, которые ставят участники. Итак...

## Участники круглого стола

**Андрей Надеин**, главный редактор журнала «Рекламные идеи – Yes!». Я один из собственников данного издания и этой торговой марки, являюсь также одним из совладельцев достаточно известных изданий в городе, таких, как газета «Петербург на Невском», газета «FreeТайм», журнал «Под ключ». Это издания, направленные на состоятельных людей, они распространяются в бизнес-центрах, дорогих магазинах и ресторанах Санкт-Петербурга.

**Валерий Долбежкин**, начальник отдела связей с общественностью «Промышленно-строительного банка». Работаю в области банковской рекламы с 1993 года.

**Павел Андреев**, руководитель и совладелец компании «ЛЭК».

**Вадим Усков**, юрист, патентный поверенный. В рекламе с 1994 года. Обслуживаю рекламные фирмы, владельцы брендов. Среди клиентов — «Балтика», «Мултон», «Сладко»... Наша юридическая компания в Москве, в Екатеринбурге и Санкт-Петербурге специализируется по авторскому праву, товарным знакам, юридическому обслуживанию рекламы и СМИ.

**Мария Арестова**, директор по производству и совладелец компании «Комкон СПб». Наша компания занимается исследованиями рынка и средств массовой информации. Мы участвовали в выведении на российский рынок многих известных брендов и продаем эту работу.

**Михаил Подушко**. Я представляю компанию «Комкон СПб» в области постоянных исследований.

**Анна Попова**, генеральный директор консультационной компании «Лабриум». Мы оказываем широкий спектр консультаций, одно из направлений — оценка материальных и нематериальных активов бизнеса. Участвовали в нескольких проектах, связанных с оценкой брендов. Кроме того, я преподаватель Санкт-Петербургского государственного университета факультета менеджмента на кафедре «Теория финансов».

**Самвел Аветисян**, компания «Дарья». Я представляю отдел маркетинга. Вся наша профессиональная деятельность состоит в том, чтобы ежедневно увеличивать стоимость бренда.

**Виталий Королев**, генеральный директор фирмы «Включенное консультирование». Область моей консультационной деятельности — развитие бизнеса и организаций, роль собственника в этом процессе. Вся проблематика взаимоотношений собственников и менеджеров, с этим связанная, — область моих консультационных интересов. Второй подпункт, который меня интересует в последнее время, — вопросы наследования бизнеса и собственности.

Собственники,  
специалисты по PR,  
маркетологи,  
исследователи,  
консультанты,  
юристы



Мария Арестова («Комкон СПб»)



Самвел Аветисян («Дарья»)



Павел Андреев («ЛЭК»)



Виталий Королев  
(«Включенное консультирование»)



Михаил Подушко («Комкон СПб»)



Андрей Надеин  
(«Рекламные идеи – Yes!»)



Анна Попова («Лабриум»)



Вадим Усков («Усков и партнеры»)



Валерий Долбежкин (ПСБ)

## Собственник и его брэнд

**Андрей Надеин.** Я хочу задать простой вопрос присутствующим здесь собственникам: когда и при каких обстоятельствах вы поняли, что стали собственниками брэнда? Наша фирма существует на рынке уже около 10 лет, и что такое брэнд, мы знаем не понаслышке, поскольку работаем со многими торговыми марками. Но, когда обращаешь внимание на свои собственные продукты, очень трудно осознать психологически, что это тоже брэнд и им необходимо правильно управлять.

**Самвел Аветисян.** Мне кажется, что понятие брэнда и ценность брэнда возникают в конкретный исторический период. Если вспомнить предыдущие десять лет нашего российского бизнеса, то на заре его становления, в период сплошного дефицита, важно было быстро и много продавать. Когда таких продавцов стало много, возникла необходимость в умении убедить клиента, что ты — лучший. Значит, у фирмы должна появиться некая индивидуальность. После кризиса такой шанс появился у российских производителей и бизнесменов. Проблема ценности отечественных брэндов стала подниматься на должный уровень. И теперь и собственник, и производитель начинают понимать, что, таких, как они, много, поэтому их товар должен быть уникальным. Недостаточно быть первым, надо быть единственным. И вот тогда производитель начинает уделять максимум внимания брэндру.

**Виталий Королев.** У меня просьба к участникам: когда мы будем обсуждать преемственность, обратить внимание на то, что когда брэнд продается, индивидуальность остается у того, кто его продал. Получается, что новый владелец взял чужую индивидуальность. Я попрошу высказаться собственников по этому поводу. Насколько возможна индивидуальность и отчуждаемость? Отдаешь ли ты часть себя?

**Вадим Усков.** Если говорить о российском бизнесе, то понятно, что слово «брэнд» для него чужое. В Американской маркетинговой ассоциации есть словарь терминов, в котором под «брэндом» подразумевается комплекс идентификаторов товара или бизнеса. Это момент терминологический. А если говорить о понятии юридическом, то надо отличать следующую деталь: как говорит Маргарита Васильева, брэнд — это дети. В данном случае можно продолжить метафору и сказать, что часто брэнд рождается нечаянно, и стоило бы планировать их рождение. Ведь только грамотное построение брэнда дает право правильного владения, пользования и распоряжения торговой маркой.

**Андрей Надеин.** На мой взгляд, прагматичное определение брэнда — это то, что он позволяет продавать твой товар дороже, чем аналогичный товар. То есть если ты видишь, что люди охотно приносят тебе деньги, то постепенно начинаешь понимать, что владеешь брэндом. При равных функциональных свойствах товара люди тянутся именно к брэндру. Вот тогда и приходит понимание. Дальше можно анализировать, за счет чего это произошло: за счет индивидуальности, имени или чего-то еще?

**Павел Андреев.** У нас немножко другая позиция. Дело в том, что как только наша компания образовалась в 1989 году, мы сразу зарегистрировали название «ЛЭК». Потому что изначально рассматривали это имя как брэнд. Мы предполагали, что компания будет состоять из многих компаний, подобно «Мицубиси», например «Мицубиси Кимикал» и так далее. Но проблема оказалась в следующем: десять лет назад было засилье иностранных названий. Это впечатляло — иностранные слова добавляли силу брэндру. «ЛЭК Эстэйт» — это было что-то такое непонятное, и оно работало! Потом я как собственник столкнулся с тем, что появилось множество «эстейтов» и стала происходить путаница. Тогда мы стали просто компанией «ЛЭК».

**Самвел Аветисян.** Этот пример подчеркивает то, что к брэндру надо подходить детально: подстраховаться лингвистически, юридически, фонетически. Не забывать, что у брэндостроительства есть свои законы. Что-то проигнорировал — в будущем головные боли! Что касается роли собственника в разработке брэндов, то сейчас своеобразии развития российского бизнеса характеризуется тем, что у нас нет четкого разграничения на собственника и на управленца. А разграничение очень важно. Ведь интересы собственника жестко противоречат интересам управленца. Задача собственника — постоянно думать о прибыли. Управленец строит проект и следит, когда наступит эта пресловутая точка безубыточности. Он не может рассматривать бизнес каждый день как процветающий, поскольку у проекта есть начало, есть конец и есть период строительства. И если судить управленца, то только по срокам. А сегодня мы имеем тот случай, когда собственник вмешивается в работу управленца и у него происходит раздвоение личности. К сожалению, сейчас роль собственника в управлении глобальна. Думаю, что со временем мы придем к тому, когда перед собранием акционеров или перед единоличным владельцем команда управленцев будет ставить вопрос о продаже брэнда. Хотя примеры уже есть. Например, в Питере в 1997 году, когда появилась телекоммуникационная компания Forga, ее очень сильно продвигали, чтобы поменять владельца.

**Валерий Долбежкин.** В финансовой сфере все российские брэндры персонифициро-

Осознание владения брэндом

Брэнд – комплекс идентификаторов

Осознание приходит с деньгами

Собственник получает управление брэндом



ваны. Торговая марка при продвижении банка идет за фамилией владельца. Например, мы говорим персонально про группу Мельниченко, группу Махмудова, группу Дерипаска, забывая при этом, что за личностями есть брэнды.

**Самвел Аветисян.** Закономерный этап. Вся история американского капитализма имела такое же развитие. А сегодня кто там вспоминает про американских собственников? Есть только гениальные управляющие — Джек Уэлш, Ли Якокка. Если вспомнить еще Адама Смита, то первая собственность — это кража. Дальше эту собственность надо преумножать. Надо управлять ею. Это наука. И поэтому рано или поздно появляются профессионалы в управлении. Россия сегодня переживает тот первоначальный этап развития капитализма, который Запад уже пережил. И нам неинтересны их собственники, поскольку учимся мы у управленцев.

**Вадим Усков.** Как патентный поверенный, я работаю на защите брэндов, и основными моими клиентами являются именно владельцы предприятий. Не управляющие, не отделы маркетинга. Если они и проявляются, то только как связь между собственником бизнеса и мной. Но ненадолго. Потому что защита брэнда интересует в первую очередь именно владельца бизнеса. Но собственник ничего не понимает в этом, и что на самом деле это отдельная наука — и создание брэнда, и его управление, и защита. Тут возникает дилемма: либо собственник начинает учиться и вникать в науку, либо творится беда: ему тяжело пойти на учебу, признать, что он чего-то не знает, он кулаком по столу стукнет — все равно их задавал! Это русский стиль в брэдинге, и он сильно ударяет по самим этим собственникам.

**Виталий Королев.** Я хотел бы зафиксировать то, что часто клиентами юриста-патентоведа являются собственники. Клиентами по защите прав на брэнд. Получается, что роли собственника и менеджера лежат в разных плоскостях. Собственник — создает и защищает. Менеджер — раскручивает и развивает. Правильно ли я понял, что до тех пор, пока есть неразрывная связь между брэндом и собственником, его созданным, этот брэнд не может быть объектом купли-продажи?

**Валерий Долбежкин.** Когда мы говорим: «Собственник создает брэнд», тут надо разделить торговую марку — на одну часть, которую могут создать менеджеры, дизайнеры, копирайтеры, и на другую, которую действительно определяет собственник, — стиль бизнеса, направление, цели и так далее. Если говорить о первой части — в этом случае торговую марку можно продать. Но можно ли продать стиль и культуру предприятия — вопрос достаточно сложный. Скорее всего — возможно, но она тогда должна вырасти до каких-то достаточно хорошо сформулированных правил, которые можно было бы передавать как часть франшизы. Но это уже будет продажа бизнеса, но не продажа марки. Вероятно, мы до этого уровня сегодня еще не добрались, потому что все очень сильно замкнуто на личность того же собственника.

**Самвел Аветисян.** Я хотел бы сказать, что если неразрывно связаны личность и брэнд, то, скорее всего, это «недобрэнд». Поскольку как только этот брэнд будет оторван от личности, он умирает. Настоящий брэнд должен иметь самостоятельную ценность. Например, «Техношок». Казалось бы, после 1997 года он должен был быть неразрывно связан с его создателем — Олегом Тиньковым. Но брэнд до сих пор существует, хотя со стороны управленцев делается все, чтобы его похоронить. Видимо, изначально он был так хорошо создан и жизнеспособен. А тот же Довгань — ушел от брэнда, и брэнд стал потихоньку умирать. Он сумел создать сильный брэнд, но не смог оторвать пуповину до конца.

**Виталий Королев.** А собственник обязан отрезать пуповину до конца?

**Самвел Аветисян.** Вообще брэнд должен быть самодостаточным. Никаких иллюзий, что за брэндом кто-то стоит. Выражаясь финансовым языком — брэнд должен быть ликвидным.

**Виталий Королев.** А что должен знать собственник, чтобы брэнд-менеджер сказал: «С ним классно работать!»?

**Вадим Усков.** Управленец может возражать, говоря, что на рынке данный товар не конкурентоспособен, потому что рынок сейчас другой, и главное — нужно изменить имя продукта, поскольку прежнее название неинтересно. Но собственник настаивает, выпускается продукт, который потом благополучно хоронится. В этой ситуации нет проведения соответствующих исследований, нет понимания собственника, а просто воля против компетентности, это печально, но таких примеров много.

**Самвел Аветисян.** Жизнь есть жизнь, и иногда не хватает аргументов для убеждения. Сколько ни говори ребенку, что чайник горячий, — все равно обожжется. Но это даже хорошо, поскольку для нас личный опыт более ценен, чем опыт со стороны. Нужно два-три года, чтобы критическая масса собственников пришла к пониманию того, что брэнд — это вещь самоценная. И чем дольше это будет игнорироваться, тем дороже обойдется. Но есть и те, кто это понимает. Я многих консультировал и часто для них просто открывал Америку. Нужно время. Потом собственник раз в два месяца или в полгода будет собирать совет акционеров или директоров и говорить: «Ну что, вы пре-

**Брэнды –  
фамилии владельцев**

**Собственник  
защищает свой брэнд**

**Брэнд  
должен быть отделен  
от собственника**

**Воля или  
компетентность?**

умножили мой капитал? Сколько я должен платить своим акционерам? Какие дивиденды?» Его должны интересовать только две-три цифры. Как Уоррена Баффета. А управленцы — это профессионалы, которые должны преумножать капиталы собственника, продавая себя, свои мозги, получая бонусы.

**Роль собственника – постановка цели**

**Павел Андреев.** Я считаю, что главная роль собственника — это правильная постановка целей. Он может декларировать это или нет, но он должен это обеспечить. Иначе ничего не получится.

**Андрей Надеин.** При этом нужно расставить какие-то контрольные показатели. Наверное, изобрести их трудно, в каждом бизнесе они свои, и никто не сделает это, кроме собственника. Сейчас трудно еще представить на нашем пока что сером рынке собственника, который отошел от дел и только смотрит, как развивается его бизнес, и анализирует контрольные показатели.

### Продажа брэнда

**Кто унаследует ваш брэнд?**

**Виталий Королев.** Одно дело создать бизнес или брэнд, а другое — владеть им и развивать его, осваивать. Очень многие собственники сейчас — красные директора — находятся на грани активного возраста. И они просто вынуждены эту собственность передать своим детям, иначе снова потеряют все. Отчуждение неизбежно, а отчуждаемое не готово к тому, чтобы оно было правильно передано и сохранено новым человеком, которого «кинут» в 50% случаев. И 49% вероятности, что он сам все развалит. И 1% — удержит. При этом обучить, как это передается, никто не может, так как все этот бизнес только создавали, но не получали в наследство. И эта проблема у нас через 10–15 лет начнется, а некоторые ее ощущают уже сейчас. Как готовить брэнд к тому, чтобы он стал передаваемым (вместе с бизнесом или отдельно)? Вот главный вопрос.

**Павел Андреев.** Любой здравый человек готовит свой бизнес к продаже. Если смотреть, каков сегодня рычаг между прибылью и продажей бизнеса, — то он настолько большой, что чем там десять лет ковыряться — легче продать. Мне нравится бизнес развивать с нуля, достигая какой-то точки насыщения на рынке — и заниматься следующим. И если человек готовит бизнес таким образом, то он обязательно вкладывает деньги в брэнд, так как при продаже это учтется.

**Продажа более вероятно, чем наследование**

**Вадим Усков.** Я бы хотел развести наследственность и продажу. Если бизнес небольшой или семейная фирма, то там можно говорить о наследовании брэнда, о сохранении индивидуальности и прочее. Если же речь идет о крупном бизнесе, специфика которого если и определяется одним человеком, то только на уровне стратегии, а тактику делают менеджеры, — это уже другая схема. Сейчас кондитерский рынок — это сплошные «красные директора», но и они уходят от индивидуализации, и приходит просто грамотный менеджмент. Как и в западных компаниях. Nestle купила самарскую фабрику «Россия» и делает совершенно другой стиль управления, но марка при этом сохраняется. И получается, что самый крупный на кондитерском рынке брэнд «Россия — щедрая душа» наполняется совсем другой индивидуальностью!

**Продажа франшизы**

**Самвел Аветисян.** Надо разделять продажу бизнеса и брэнда. Иногда можно продать отдельно брэнд — это подобие франшизы. Иногда можно продать только бизнес, потому что никакого брэнда нет. В примерах с красными директорами — там они еще долги продают. И можно говорить о добавленной стоимости бизнеса за счет брэнда. Например, у «Кока-Колы» 96% стоимости — это стоимость брэнда, и только 4% — материальные активы. Представляете, какая добавленная стоимость! И весь вопрос стоит в том, чтобы продавец — собственник брэндированного бизнеса — продал его в тот самый момент, когда возможно максимально «вспенить» этот бизнес за счет брэнда. В этом его высший пилотаж: продать подороже. А та техника, которая у него есть, — так ее можно отдать за бесценок! В хорошем бизнесе роль брэнда достигает 100%. Ответившие все модернизировать. К примеру, если мы продадим «Дарью», то роль оборудования будет мизерна, а основную сумму мы вырчим за марку. Стоимость оборудования будет на уровне погрешности, которой можно пренебречь. Я, конечно, утрирую, но на самом деле оборудование у всех одинаковое, технические процессы тоже одинаковые, но лидером на рынке является та компания, за которой стоит лояльный потребитель. А лояльный потребитель, особенно если говорить о новом среднем русском, голосует за брэнд. Поэтому сегодня на рынке в долгосрочной перспективе лидерами будут компании, которые знают законы развития брэнда и следуют им. Чем пельмени «Дарья» по органолептическим свойствам отличаются от «Равиоли»? Ничем, кроме брэнда, за которым стоит миф.

**Продаем потребителя вместе с брэндом**

**Андрей Надеин.** Можно ли сказать, что, продавая брэнд, вы продаете реального потребителя, который будет приносить деньги, как часть вашей бизнес-системы? То есть продаются ценности, которые принадлежат вам, но которые находятся в головах людей.

**Самвел Аветисян.** Безусловно. Кормит всех нас потребитель, но при условии, что вы

четко понимаете его потребности, знаете его систему ценностей и угадываете это. Продавец электродрели заблуждается, что продает сверло. Он продает дырку. Поэтому собственник, или продавец, должен понимать, что продать железки — особого таланта не требуется. Надо продать бренд.

## Защита бренда

**Вадим Усков.** Можно просто констатировать, что очень многие собственники сегодня просто не осознают значимость и ценность бренда. И даже если приходит понимание, то уже постфактум, когда этот бренд существует. В такой ситуации возникает типовая ошибка № 1 — невнимание к моментам защиты. Если вы построили дом без забора или оставили машину без сигнализации — это опасно. Бренд могут «увести» юридически корректно, и за рукав не дернешь того, кто подал заявку на регистрацию имени твоего бренда. Те проблемы, которые мы сейчас обсуждаем по защите брендов в России, в Америке были обсуждены пятнадцать лет назад. Раньше у них, как и у нас сейчас, была заявительная система предоставления права на имя бренда. Но возникли серьезные конфликты между теми, кто производит товар, и теми, кто формально владеет именем бренда. У них тоже был изначально «патентный рэкет»: все имена брендов во всех нишах были скуплены номинальными собственниками. Но потом ситуация изменилась: возникла совсем другая юридическая система — приоритетная. Приоритет имеет та компания, которая выпускает товар, а не та, которая подала заявку. С моей точки зрения, правильно делать именно так, как это делают в Штатах. Ими эта схема уже выстрадана. Они очень лояльны к производителям, и очень мобильно делают свое законодательство в отличие от нас. У нас же закон либо лоббируется, либо покупается.

В Америке есть два регистра: основной и дополнительный. В основной занесены все, кто производит товары. В дополнительный — те, кто только заявил имя на регистрацию, но пока не производит товар. И когда производитель товара приходит в свою регистрационную палату и говорит: «Я с сегодняшнего дня выпускаю пельмени “Икс”» — название «Икс» проверяется. И если оно уже есть в основном списке, то пришедшего мягко просят изменить его. Если же есть столкновение с дополнительным списком, то они просто говорят, что это название уже есть в дополнительном списке. И если производитель уже выпускает товар, то он «перешивает» дополнительный список.

**Андрей Надеин.** Таким образом, многие проблемы по защите брендов коренятся в нашем законодательстве?

**Вадим Усков.** Отчасти да. Законодательство позволяет делать с брендами махинации. Потому что главные лоббирующие силы — владельцы брендов — к этому относятся спокойно. Принимают как данность те правила игры, которые существуют. И в России мы вынуждены играть в схему патентного рэкета, в схему защиты от патентного рэкета. Я уже говорил неоднократно, что в мире не проводится регистрация по 42 классам, то есть по всем возможным товарным категориям. Зачем блокировать все товарные ниши своим именем? В Европе и в Штатах запрещено подавать одну заявку более чем на один класс. А если заявитель хочет получить заявку еще на один класс — он вынужден делать еще одну заявку. И получается, что на сегодняшний день для российского собственника полная регистрация по всем классам, увы, самая распространенная схема защиты.

**Самвел Аветисян.** Мне кажется, что юристам-патентоведам это на руку — потому что тогда они чувствуют свою необходимость. Или же Россию всегда спасает от дурных законов их дурное исполнение? Почему сами юристы не проявляют активность, ведь это их профессиональная обязанность?

**Вадим Усков.** Не думаю, что такой закон был задуман сознательно, чтобы кто-то заработал денег. Я изначально, как юрист, представляю собственнику бренда правовое пространство и показываю, как в этом пространстве, на этом минном поле можно защититься. Исходя из этой схемы, я бы назвал свою миссию лоцманской, поскольку я ни в коем случае не расставляю мины для клиентов, а оберегаю от них.

**Мария Арестова.** Своевременная регистрация слова, обозначающего бренд, — очень важна. Но основная ошибка, влекущая потери в сегодняшнем российском бизнесе, — это отсутствие комплексного подхода к формированию бренда. У нас бывали клиенты, которые приходили с защищенными названиями, но мы им говорили, что при таком названии продукт не пойдет. Бывает и другая ситуация: рекламное агентство предлагает восемь названий, клиент из них выбирает, мы их тестируем, но оказывается, что все они уже давно зарегистрированы другими людьми. Клиент платит деньги за тестирование, а в рекламных агентствах не происходит патентной очистки. А этим должен был заниматься собственник.

**Вадим Усков.** Я был свидетелем реакции собственников в таких случаях. Если собственник понимает, что в интересующем его сегменте рынка это название удачно, но уже зарегистрировано другими, то он старается его перекупить. «Флагман» был куп-

Заявительная  
и приоритетная  
системы регистрации

Проблемы  
в законодательстве

Нужен комплексный  
подход к защите

лен как удачно оттестированное название.

**Самвел Аветисян.** «Хан» тоже был куплен у владельца где-то на Алтае.

**Вадим Усков.** Это нормальная схема. Иногда выгоднее купить, чем создавать.

**Мария Арестова.** Но бывают ситуации, когда уже запущены производственные мощности, и только тогда начинают разрабатывать название. И пока ищут где-нибудь на Алтае владельца марки, продукт уже может испортиться. Кажется, что это смешно, но такое происходит каждый день!

«Балтика», «Добрый»

**Вадим Усков.** С юридической точки зрения комплексный подход — единственно верный способ защиты. Очень много примеров, когда название можно защитить всеми боковыми частями. Вот проект «Балтики» — «Пиво медовое». С точки зрения товарного знака слово «медовое» — неохраноспособно. Но тем не менее другие элементы бренда — упаковка и рецептура — создали хорошую защиту. Бренд — это не только словесная часть, а целый комплекс идентификаторов. Есть и другой пример, когда у брендов имена разные, но имитируется упаковка (цветографическая концепция), а также имитируется семантика имени. Я говорю о соках «Добрый» и «Славный», упаковки которых похожи. В силу более раскрытого имиджа «Доброго» «Славный», который выпущен позже, за его счет паразитирует.

Чтобы защитить —  
соблюдайте  
технологии

**Мария Арестова.** Комплексный подход касается не только регистрации названия, но и всего остального. Например, предприниматели придумывают название, выпускают товар, делают рекламу, а дальше у них мощности не позволяют обеспечить нужный объем. И покупатели, не найдя в магазине их товар, покупают другой. Или, бывает, товар не соответствует ожиданиям, созданным рекламой. И вот этот комплекс действий, начинающийся с придумывания названия и его регистрации и заканчивающийся выпуском товара, очень редко выдерживается.

**Валерий Долбежкин.** А что делать владельцам с незащищенными наименованиями? Известный пример: в России одновременно существовало шесть банков с одинаковым названием, например «Капитал». И ничего.

**Вадим Усков.** Как показывает отечественная и западная практика, в данном случае необходимо обращение в антимонопольный комитет.

## Оценка бренда

**Андрей Надеин.** Какие методики оценки существуют сейчас в России? Насколько возможно применение западной практики оценки у нас?

Рыночная оценка

**Мария Арестова.** Мне кажется, не стоит отрывать от западной практики. Потому что российский опыт так мал, что обсуждать здесь нечего. В какой-то момент мы придем к единой системе оценки брендов. Сегодня это делать сложно, потому что не получить реальные финансовые показатели — бухгалтерия компаний закрыта.

**Самвел Аветисян.** В западных методах оценки все очень просто: у них есть фондовый рынок, и разница между рыночной ценой бизнеса и стоимостью активов, выраженная через цену акции, — это и есть цена бренда.

**Виталий Королев.** Но прежде чем начинать торги на фондовом рынке, надо выйти с предложением. Как вы это сделаете?

**Самвел Аветисян.** Я буду исходить из рыночной привлекательности и ликвидности. За брендом стоит конкретный товар. И посмотрю историю успеха этого товара под этим брендом.

**Мария Арестова.** Значит, необходимо обратиться в исследовательскую компанию. А у нее есть собственные методы оценки стоимости бренда.

**Самвел Аветисян.** При этом я не буду оценивать себестоимость бренда, то, что уже затрачено. Методики исследовательских компаний оценивают будущую жизнеспособность бренда.

**Валерий Долбежкин.** В области косметики и парфюмерии на Западе часто происходит продажа и покупка брендов. Прежде всего это покупка и продажа именно имиджа бренда и лояльного покупателя. В России невозможно говорить об исследовательских методиках, потому что зачастую покупается бренд с испорченной репутацией. Но этот бренд можно реанимировать, поскольку у него есть прошлое и у него есть имидж.

Любая оценка —  
всего лишь мнение

**Анна Попова.** На мой взгляд, существует иллюзия того, что есть методики, позволяющие оценить бренды, а также то, что есть люди, которые владеют этими методиками. Любая оценка — это прежде всего мнение. Мнение специалиста о конкретном объекте оценки. То есть любая оценка субъективна. А все, что связано с независимой оценкой, с тем, что она объективная, — глубокое заблуждение. Не заблуждение — относиться к оценке как к экспертизе, а не как к объективной рыночной стоимости. Но многим собственникам и покупателям не удается выработать такой взгляд.

**Самвел Аветисян.** Имеет ли смысл компании регулярно оценивать свой бренд и тем самым отслеживать здоровье собственного бизнеса? Насколько это оправданно?

**Анна Попова.** Это очень распространенная на Западе практика. Есть специальная концепция, основанная на добавлении ценности и даже вознаграждении управляю-



щих. А что касается отечественной практики — ее у нас нет. Такая практика на настоящем этапе развития бизнеса не востребована. Это вопрос отношения собственников и менеджеров. Если менеджмент будет мотивирован на эту оценку, то собственник будет вынужден ее регулярно проводить.

**Мария Арестова.** Достаточно часто происходит, что компании просто оценивают знание своей марки и уровень ее потребления населением, а не ценность бренда, как такового.

**Виталий Королев.** Так в чем отличие оценки бизнеса от оценки бренда? Зачем нужно оценивать именно бренд без оценки бизнеса?

**Самвел Аветисян.** Бренд «Дарья» становится зонтиком, поэтому можно сказать, что не только бизнес развивается успешно, но именно бренд. Уже можно делать некую франшизу и распространять бренд дальше. В данном случае актуальным становится вопрос цены на бренд «Дарья». Если бы кто-нибудь сейчас купил бренд, мы бы спокойно его продали и в той самой концепции, какая сейчас есть у «Дарьи». А в тот сегмент, в который движемся сейчас в своей стратегии, вышли бы с другим названием. Если есть практика оценки, тогда мы оценили бы, на какой стадии развития бренда нам выгоднее всего его продать!

**Валерий Долбежкин.** Самвел упоминал, как готовилась компания Fora перед продажей. И когда ты просишь оценить потенциал бренда, ты понимаешь, что он напрямую связан с прошедшими рекламными кампаниями, с сезонными колебаниями спроса.

**Самвел Аветисян.** Fora, прежде чем себя продать, потратила миллион на рекламную кампанию, чтобы увеличить стоимость компании. Они раскрутили себя: придумали название, сделали рекламный образ, завесили весь город рекламой. Потом показали свои продажи и тут же продали компанию за хорошую цену.

**Вадим Усков.** В свое время я был причастен к оценке стоимости товарных знаков. Существуют обычные международные квалификационные стандарты. Первая методика — балансовая стоимость. Чаще всего она считается самой неадекватной и самой неверной методикой. Либо это копеечные затраты, либо это завышенные деньги, которые вылетели в трубу при неудачном названии и при испорченном имидже. Грош цена тогда этим сведениям. Вторая методика — оценка по рыночной стоимости: за сколько бы купил потенциальный потребитель эту марку или этот актив. То есть насколько эта марка привлекательна для потенциального инвестора. Третья методика рассчитывается элементарно: если бы я вложил не в этот бренд, а в какой-то другой бизнес (в недвижимость или в банк) — за столько лет капитализации этих денег я бы заработал столько же. Далее. Если выделять отдельно продажу бренда при сохранении владельцем бизнеса, то его цена одна. При продаже бренда в составе бизнеса цена уже другая. И тогда мы говорим, что реальная оценка — это несколько оценок. Поскольку необходимо учитывать много факторов. Каждая сторона в случае торгов делает по два три независимых отчета, потому что в одной компании одно экспертное мнение, в другой — другое. Из них можно составить интересную картину. А когда торгующиеся стороны обмениваются отчетами и вступают в обсуждение аргументы «за» и «против», то тут и кристаллизуется цена сделки, которая реально совершается.

**Самвел Аветисян.** Цена предложения возникает из разных предпосылок. То ли у владельца есть идеи и ему нужны деньги на их реализацию. И он понимает, что может сейчас дорого продать бренд. Или он чувствует, что бренд уже исчерпал себя — его надо быстро продать и аккумулировать средства куда-то. Расчеты он делает исходя не из самооценки бренда на сегодня. У него есть другая идея: другая причина. Он говорит, что ему для этой цели нужно вот столько. Если я найду такой ценой покупателя, будет хорошо. Что делает покупатель? У него есть деньги, и у него есть идея — пойти в какой-то бизнес. И он думает, тратиться ли на раскручивание бренда. Ведь чтобы понять, состоялся ли бренд, нужно как минимум три года. С усовершенствованием отечественного рынка раскрутка бренда обходится все дороже и все сложнее — риск велик. И покупатель ищет, что поможет ему минимизировать эти риски, например купить готовый бренд. Если цена предложения и его собственное желание совпадают, то все экспертные оценки нужны, чтобы отшлифовать некоторые разногласия. На рынке западном регулярно происходит столкновение цены продавца с ценой покупателя. Этот инструментальный там разработан уже веками: рыночная цена компании, определяемая биржей, минус цена материальных активов — получаем цену бренда.

**Михаил Подушко.** Я бы хотел разделить экономическую стоимость бренда и ценность для потребителя. Есть несколько способов. Метод Premium profit Валерий уже называл — это разница между ценой на брендированный товар и товар обычный, умноженная на объем продаж. Получается стоимость этого бренда. В частности, «Coca-Cola» таким образом оценила свой бренд. Relief — from Royalti — это метод, который позволяет оценить, какую прибыль может получить владелец бренда, если он его кому-то передаст в пользование. Этот показатель высчитывается из процента от продаж и умножается на время жизненного цикла бренда. Еще одна уникаль-

Часто измеряют знание марки, а не ценность бренда

«Дарья»

Fora

Балансовая стоимость

Рыночная стоимость

Будущие прибыли

Причина продажи влияет на цену бренда

Метод Lokator



**Индикаторы рынка**

ная методика — Lokator, разработанная Research International. Она позволяет определить основные характеристики брендов, или индикаторы, которые влияют на положение бренда на рынке и которые могут быть очень важны для потребителя. Индикаторы — это доверие к марке, инновационность, наследство марки (лидерство на протяжении многих лет), связь потребителя с маркой, престиж марки и так далее. Исследование происходит в конкурентной среде — то есть конкуренты также оцениваются по той же системе индикаторов. Важно, чтобы конкурирующие бренды соответствовали той ситуации, которая на рынке сложилась, и конечно, чтобы они были непосредственными конкурентами. Тогда на выходе получается оценка общего здоровья бренда относительно этих индикаторов и оценка важности этих индикаторов для потребителя при выборе конкретной торговой марки. Этот метод позволяет осуществлять не только текущее управление брендом, но и понять, какой фактор стал решающим.

**Самвел Аветисян.** Мне кажется, что такой маркетинговый способ измерения ценности добавляет дополнительные доллары к общей цене бренда. Это в полной мере убеждает покупателя.

**Йогурты**

**Андрей Надеин.** На каких типах продуктов вы проводили исследование с целью оценки здоровья бренда?

**Михаил Подушко.** Наверно, вы заметили — в последнее время в рамках производства йогуртов появилось очень много новинок: «живые», «био», «с фруктами» и т. д. Фактор инновационности марки оказывает очень существенное влияние на выбор марки йогурта потребителем. Также этот фактор важен на рынке мобильной связи, в области авиоперевозок. Существует еще метод оценки потребителем важности собственно бренда. Есть рынки, где бренд имеет первостепенное значение.

**«Данон»**

**Самвел Аветисян.** В «Файненшл Таймс» был даже такой рейтинг по важности бренда в различных товарных категориях. На первом месте были сигареты. За сигаретами шел парфюм. В первой десятке — майонез. Что интересно — замыкали двадцатку мусорные пакеты!

**Андрей Надеин.** Эти индикаторы, о которых говорит Михаил, возникают и умирают. Я не удивлен по поводу йогуртов. В свое время в 1995 году «Данон» стал выпускать инновационные продукты. Они и ввели эту моду на рынок и успешно до сих пор эксплуатируют. Как вы определяете сами эти индикаторы?

**Жевательная резинка**

**Михаил Подушко.** Возможно, «Данон» посмотрел, что для йогуртов фактор инновации низкий, и сыграл на этом... Основные индикаторы на всех рынках одинаковы. Изначально, чтобы выявить их, в течение многих лет проводились качественные исследования, потом определялась важность индикаторов для товарных групп. Например, для шампуня важно, чтобы он голову отмывал. Для жевательной резинки — чтобы зубы отбеливала или долго вкус сохранялся.

**«Чупа-Чупс»**

**Мария Арестова.** Эти индикаторы зависят от рекламных кампаний, которые проводятся в данный момент. Если потребителю внушили, что жвачка должна сохранять зубы, значит, он будет поддерживать эту идею.

**Самвел Аветисян.** Мне кажется, что ваш метод определения ценности бренда — это еще и возможность выявить скрытые потенциальные возможности конкретного бренда. Например, если у «Чупа-Чупс» в России почти стопроцентная известность среди тинейджеров, значит, на мой взгляд, их уже надо двигать в тинейджерскую группу.

**Собственник и управляющий**

**Ключевые показатели бизнеса**

**Анна Попова.** На Западе для управленческих целей существует своя методология выявления ключевых индикаторов, которые и определяют ценность бизнеса. И соответственно, выявив эти ключевые факторы и проследив за их динамикой, можно понять, в каком направлении развивается бизнес. То же самое можно сказать и о ценности бренда. На мой взгляд, оценка бизнеса в целях управления практически ничем не отличается от консультирования по развитию бизнеса. Если консультант по развитию бизнеса говорит словами, что здесь, мол, правильно, а здесь нет, то консультант, оценивающий управление, просто облекает слова в некоторые математические величины.

**Андрей Надеин.** То, что вы говорили, меня вернуло к началу разговора об отношениях собственника и управляющего. Получается, что, имея эти ключевые показатели, собственник может управлять бизнесом через наемного менеджера.

**Собственник — не полноценный управленец**

**Анна Попова.** Для этого и был создан метод, по которому оценивается работа менеджера в развитии бренда.

**Самвел Аветисян.** Но решение об оценке принимает собственник. И если собственник не занимается управлением сам, он может выставить контрольные показатели по увеличению стоимости бренда для оценки профессиональной работы управляющего. А если собственник является одновременно генеральным директором, тогда это не совсем полноценный управленец.

**Виталий Королев.** Если этот собственник стал по недоразумению главным менед-

жером компании, то пусть он потрудится заключить контракт с собой. В таком случае он должен выписать все эти параметры для себя, если считает, что влияет кардинальным образом на показателя.

**Самвел Аветисян.** Тогда ему проще полностью отдать управление.

**Виталий Королев.** С его точки зрения это не так. Я хочу сказать о следующем: если собственник занимает позицию менеджера, то он должен абсолютно абстрагироваться от себя как от собственника. Но для него это бредовая постановка вопроса — заключать контракт с собой!

**Самвел Аветисян.** Это раздвоение личности...

**Виталий Королев.** Конечно! Но он должен быть готов к этому. А вы тогда, как менеджер второго уровня, уже делите с ним часть успеха. Вы разговариваете с ним как профессионал с профессионалом. И он должен разбираться в этих индикаторах, контрольных показателях, поскольку занял позицию управленца.

**Самвел Аветисян.** В нашей компании все это делается, но не так подробно: есть несколько показателей, которых нужно достичь к отчетному сроку. Собственник может сказать, что если мы этих показателей добьемся, то нам будет бонус-премия. Конечно, нужно время для четкой проработки всех правил, чтобы управленец видел перед собой стимул, а у собственника возникло понимание, что он должен отойти от дел. Но для этого, повторяю, нужно время.

**Андрей Надеин.** Такая ситуация может возникнуть, если успешный бизнес уже создан и должен поддерживаться. Собственник может поставить управленца и контролировать показатели бизнеса, а сам заняться, к примеру, следующим делом, на которое уже накоплены средства.

**Самвел Аветисян.** На мой взгляд, не важно, на какой стадии развитие бизнеса. Это вопрос уровня развития рынка и в целом российского бизнеса. Сегодня еще возможно совмещение роли собственника и управленца. Лет через пять, возможно, произойдет обоюдный процесс, когда собственник в силу эмоциональной усталости и психологических данных к сорока годам просто устанет разбираться во всех мелочах и захочет отдать все в правильные руки. И к этому времени появится новая поросль управленцев, которые сейчас получают степень MBA на Западе. Они придут — напористые, с накопленными знаниями и скажут: «Дядя, подвинься!»

**Андрей Надеин.** В некоторых западных компаниях я сталкивался с тем, что собственник, которому много лет, называется «мудрая голова». К его советам прибегают время от времени, потому что у него богатый опыт. Он выступает как консультант, но не участвует в оперативном управлении.

**Самвел Аветисян.** Запад уже ушел от того, к чему мы идем. Там сейчас понятие собственности достаточно размыто. Сегодня управленцы тоже являются держателями акций, поскольку часть зарплаты топ-менеджерам дают stock options. Собственник заключает с управленцем контракт на год или два, дает ему зарплату и говорит: если ты достигнешь вершины Монблана, тебе такой-то бонус, если вершины Джомолунгмы — такой-то, а если ты до Арарата поднимешься — то самый большой. И стратегически управленцы понимают — все то, что они сейчас делают, работает на капитализацию их бизнеса.

**Виталий Королев.** Я согласен, что западные корпоративные процессы понятие собственника размывают. Там акционеры уже не физические лица. В России корпораций, как таковых, нет, но везде есть проблема «эффективного» собственника. Ситуация изменится не через 5 — 10 лет, а когда собственник перестанет быть управленцем. Либо он передаст этот бизнес по наследству. В какой-то момент сложность бизнеса превышает твою компетенцию, и надо дать управленцам заниматься осмысленной деятельностью. При развитии бизнеса это произойдет. Подведем итоги: тема «Брэнд и собственность» нас вывела на взаимоотношение между собственником и менеджером. И проблемы здесь не столько профессиональные, сколько взаимодействия. Профессионалы, научившись, смогут применить тысячу методик, но если проблема упирается в то, что первое лицо организации — собственник — становится основной помехой управлению, то здесь дело на лад не пойдет.

**Мария Арестова.** Считается, что когда собственник возглавляет предприятие, в этом есть свои плюсы, потому что у наемного менеджера всегда есть опасения, что люди, которых он берет себе в подчинение, «подсидят» его, и он предъявляет к ним не такие высокие требования, как собственник. Но у нас сейчас происходит обратная ситуация, когда собственник набирает людей не за их профессиональные качества, а за то, как они будут ему подчиняться.

**Самвел Аветисян.** Есть два типа лояльности. Первый тип «я начальник — ты дурак» — типичен для России. С ним надо бороться, потому что окружить себя дураками — это путь в болото. Второй тип лояльности — это преданность компании. Если это есть, человек не уйдет в другую компанию с накопленными знаниями. Но второй тип возникает тогда, когда собственник понимает, что опираться можно только на то, что сопротивляется.

**Андрей Надеин.** Спасибо всем за интересный разговор! ■

**Контракт с собой?**

**Когда собственник отдаст управление?**

**Контракт с управленцем**

**Опирается можно только на то, что сопротивляется**