

**Жак ШЕВРОН**

(Франция) – эксперт в области маркетинга, со-владелец фирмы JRC&A Management Consultants. Имеет обширный опыт в брендинге потребительских товаров и сервисов. Половину своей карьеры проработал со многими успешными компаниями на американском рынке: Colgate Palmolive, McDonalds, Leo Burnett, Kellogg и др. Вторую половину – в более чем 40 других странах, с не менее знаменитыми клиентами: Pillsbury, Moulinex, Philip Morris, NutraSweet и др. Статьи Жака Шеврона публикуют известные журналы по маркетингу, например Advertising Age. Контакт: Jacques@JRCandA.com, www.jrcanda.com.

Бренд – это обязательство перед потребителем

Часто приводит к переоценке

Почем тот бренд в витрине?

Современные торговые операции по покупке брендов подтверждают впечатляющие размеры ценности брендов. Но также возникает и вопрос: каким образом покупатели этих брендов пришли к пониманию их стоимости? Как вообще кто-то может точно оценить бренд? И как вы сможете понять – покупаете ли вы хороший бренд или плохой? На эти вопросы существует много ответов, но ни один из них не является полностью удовлетворительным.

В далеком 1988 году, когда компания Grandmet (Великобритания) приобрела компанию Pillsbury, 88% от суммы покупки было заплачено за «престиж фирмы». То есть Grandmet заплатила примерно 990 миллионов долларов за сам бренд Pillsbury и принадлежащие компании бренды – Green Giant, Old El-Paso, Haagen-Dazs и т.д.

С тех пор состоялось немало сделок, доказавших, что бренды могут стоить очень дорого. Volkswagen, например, купил активы автомобильной корпорации Rolls-Royce за 780 миллионов долларов. Но каким-то образом в договор не был включен сам бренд! И впоследствии право на использование торговой марки Rolls-Royce за 65 миллионов долларов выкупила фирма-конкурент – BMW. Многие аналитики считают, что BMW заключил более выгодную сделку.

Бренд – это нематериальный актив бизнеса. настолько нематериальный, что практики брендинга даже не могут прийти к единому определению понятия.

Некоторые считают, что бренд – это логотип. Другие говорят, что логотип и имя – лишь символы, а бренд больше, чем просто символы.

Более предпочтительным кажется второй вариант, по которому бренд – это договор с потребителем. Это своеобразное обещание того, что бренд и продукты, которые он обозначает, будут соответствовать созданным ожиданиям. Бренд существует, только пока обязуется предоставлять потребителю некие ценные качества. Без этих обязательств бренд – это не более чем прославленное название продукта.

Но можно ли сосчитать «ценности» и «обязательства» в денежном выражении? Нет! Поэтому-то определение стоимости бренда обычно состоит из прямых и косвенных оценок.

Прямой оценочный процесс означает суммирование объемов инвестиций в коммуникации конкретного бренда, с учетом инфляции. Косвенная оценка – это то, что бренд может добавить к стоимости небрендированного товара. (Оставляю за скобками рыночную оценку, поскольку выставление бренда на торги ради его оценки не является распространенной практикой.)

Сумма инвестиций в коммуникации

Простейшая прямая оценка – просуммировать все инвестиции в коммуникации бренда с учетом инфляции. Иногда этот метод используется как дополнительная оценка для учета рисков, на которые шли менеджеры при инвестициях в данный бренд, по сравнению с вложениями в ценные бумаги.

Эта оценка называется «discount rate» и применяется для вычисления текущей оценочной стоимости (Net Present Value) от последовательных инвестиций в бренд.

Метод этот упрощенный и зачастую приводит к переоценке брендов. Но именно этот метод часто используется покупателями, хотя бы потому, что «штрафует» бренды, которые плохо рекламируются (например, Rolls-Royce).

Оценка известности и франшизы

Другой метод — более интересный, но менее распространенный — это «оценка известности» (Awareness Valuation) и «оценка франшизы» (Franchise Valuation).

Управляющие производством, проектируя объемы будущего продукта, в повседневной практике используют уравнения, которые преобразуют имеющийся рекламный бюджет в известность марки (имеется в виду известность по подсказке!). Известность же конвертируется в пробы продукта потребителем, а пробы — в результирующий объем потребления.

Оценка стоимости бренда идет той же тропой, но в обратном направлении. Например, бренд, который покупают 3% его целевой группы, был попробован 9%. У этого бренда — осведомленность 57%, что, в свою очередь, является результатом коммуникационных вложений на 850 GRPs (сумма пунктов рейтинга). Если стоимость одного пункта рейтинга составляет \$12 500, значит, инвестицию в этот бренд можно оценить на уровне \$10 600 000. Вообще-то, эти расчеты представляют собой более сложный процесс, но я хотел дать представление об идее.

Как от GRP перейти к потреблению и наоборот

Достоинством метода является его простота в использовании, кроме того, он требует меньшего количества исследований. Также метод отражает текущую стоимость создания бренда заново, независимо от того, каким образом он был создан когда-то. Проблема в том, что его сложнее объяснить. Использование этого метода также может быть проблемным, если продавцы бренда для выигрыша в сделке с его помощью оправдывают завышенную стоимость бренда.

Метод сверхприбылей

Непрямые методы оценки, несмотря на их недостатки и пробелы, пользуются популярностью у финансовых аналитиков. Один из методов, так называемый метод сверхприбылей (Excess-Earnings Method), — это попытка оценить увеличение прибыли или те денежные потоки, которые приносит бренд.

Используя этот метод, прикидывают объем денежных потоков за жизненный цикл бренда (обычно берут не более 10 лет) и анализируют будущие денежные поступления, приведенные в оценке настоящего времени (Discounted Cash Flow). Эта оценка учитывает, что денежный поток за каждый год снижается в соответствии с предполагаемым риском инвестиций, а также с тем, насколько их можно воплотить. Сумма всех этих денежных потоков плюс остаточная стоимость бренда и дают стоимость бренда на момент анализа.

Сумма будущих прибылей от бренда

Основная проблема этого метода проявляется при определении того, насколько бренд может увеличить продажи или прибыли. Уместно в связи с этим вспомнить тесты, когда покупателям дают попробовать продукт с логотипом и такой же продукт без логотипа. Подобный тест проводила компания NutraSweet, когда две банки диетического лимонада были предложены покупателям (одна с логотипом NutraSweet, другая без него). Респондентам давали по два стеклянных стаканчика и объясняли, что их содержимое — из разных банок лимонада (хотя на самом деле лимонад был один и тот же). В начале 80-х, в разгар шумихи вокруг сахарина и цикламата, испытуемые отдавали стойкое предпочтение стаканчику с логотипом NutraSweet. Однако в 1990 году, как раз после значительных инвестиций в коммуникации бренда, на тестах не было обнаружено никакого предпочтения! Усложненный насколько это вообще возможно, метод не измерял эффект брендинга. Он измерял лишь страхи покупателей относительно искусственных подсластителей. А когда страх исчез из памяти потребителей, исчезло и предпочтение бренда! Также исчезла валидность подобного измерения его стоимости.

Ошибка NutraSweet

Освобождение от отчислений

Еще один метод, используемый финансовыми аналитиками (и, возможно, их любимый), называется освобождение от отчислений (Relief-from-Royalty).

Он построен на следующей концепции: если компания сама не использует принадлежащий ей бренд, она может продать права на него в пользование другим фирмам за определенную сумму отчислений (royalty). Эта сумма обычно составляет некий процент от продаж (не от прибылей).

Плата за пользование брендом

Оценка состоит из, во-первых, вычисления суммы royalty fee как процента с продаж и, во-вторых, проектирования ее на жизненный цикл бренда в десять лет. Затем подсчитывают чистую приведенную стоимость (Net Present Value) этой royalty fee на предполагаемый жизненный цикл бренда.

Не забывайте при этом понизить учетную ставку для снижения рисков: получать деньги на основании процента с продаж — это намного безопаснее, чем самим зарабатывать прибыль!

Что получаем в итоге?

Но поскольку все эти методы — не более чем высоколбые догадки, мы не можем на них полностью полагаться. Мы просто обычно используем их как можно большее количество. А потом начинаем выдвигать наши собственные предположения.

Однако какова бы ни была стоимость бренда на бумаге, она ничтожна без стратегии и организации по осуществлению этой стратегии. Подумайте об этом: вы можете купить логотип, вы можете купить название торговой марки и осведомленность о ней покупателей... но логотип и осведомленность сами по себе не являются брендом. Ведь бренд — это сделка с покупателем. Он стал таковым, постоянно, год за годом воплощая определенные ценности!

Есть два пути достижения необходимой устойчивости. Первый — когда у штурвала стоит диктатор. Многие бренды, от Revlon до McDonald's, были созданы именно так. Проблема с этими диктаторскими брендами заключается в том (помимо того что там просто неприятно работать), что а) диктаторы обычно не продаются вместе с брендами и б) диктаторы обычно не видят необходимости в создании стратегии для своего бренда. Как результат, такие бренды обычно не выживают после исчезновения диктатора или смены владельца.

Другая, и лучшая, тропа к достижению требуемой устойчивости — лелеять ценности бренда, учитывать их в стратегии, возвращать их четкое обслуживание. Если у вас нет уверенности, что вы сможете это сделать, дважды подумайте перед покупкой бренда, что бы вам ни пели о выгоде его приобретения ребята-финансисты.

Перевели с английского Юлия БУРЛАКОВА и Андрей НАДЕИН

«Диктаторские»
бренды трудно купить