

Совместный проект  
Издательского дома “**ПИТЕР**”  
и Интернет - проекта  
“Корпоративный маркетинг -  
**MarketingMix.RU**”



Все права защищены.

[e-mail](mailto:info@marketingmix.ru)

# **ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЙ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ**

**Отрывок из книги П.Дойля “Маркетинг,  
ориентированный на стоимость”**

# ФОРМИРОВАНИЕ МАРОЧНОГО КАПИТАЛА

Если бы мы оказались перед необходимостью разделения компании, я бы оставил вам землю, фабрики и оборудование, а себе — только торговые марки. И тогда я был бы абсолютно спокоен за свое будущее.

Джон Стюарт, председатель совета директоров компании *Quaker*

---

## ВВЕДЕНИЕ И ЦЕЛИ

В современной информационной экономике нематериальные активы обычно играют гораздо более важную роль, чем отражаемые в бухгалтерских балансах физические, материальные, активы компании. В завершившуюся в 1960-х гг. индустриальную эпоху обладание ценной собственностью или эффективным производственным оборудованием выводило компании в фавориты фондового рынка. Так было и с *General Motors*, и с *Westinghouse*, и с *ICI*, и с *Unilever*, выпускавшими автомобили и станки, химикаты и продукты питания, которыми восторгался весь мир. Но лишь немногие из наиболее высоко оцениваемых современным фондовым рынком корпораций, таких как *Microsoft*, *GE*, *Wal-Mart*, *Cisco*, связаны с материальным производством в традиционном его понимании. Во многих случаях они выступают поставщиками товаров, произведенных другими фирмами. Большинство же компаний-лидеров предоставляют преимущественно услуги, а их основные активы — знания, торговые марки и партнерские отношения с потребителями и организациями. В этих компаниях стоимость материальных активов составляет малую часть их общей рыночной стоимости.

Нематериальные активы принимают разнообразные формы, и все же главной из них во многих отраслях является капитал, формируемый торговыми марками компаний. Марочный капитал — это чистая приведенная стоимость будущих денежных потоков, генерируемых благодаря торговым маркам компании, своеобразный излишек над ценностью, которую имеют для потребителей немароч-

ные товары. Марочный капитал возникает из уверенности покупателей в ценности торговой марки. На основе этой веры между маркой и покупателем формируются взаимосвязи, стимулирующие предпочтения потребителей, лояльность к марке и готовность рассмотреть новые товары и услуги, которые компания предложит в будущем под тем же марочным названием.

Существуют убедительные свидетельства в пользу того, что сильные торговые марки создают как стоимость для акционеров, так и ценность для покупателей. Проведенное по заказу *Citibank* исследование показало, что за рассматриваемый период (15 лет) стоимость акций компаний с известными марками превышала среднерыночную на 15–20%.<sup>1</sup> Другим доказательством являются высокие показатели «рыночная стоимость к балансовой» компаний, обладающих сильными марками. Наконец, в пользу нашего утверждения говорят и высокие цены (обычно превышающие балансовые в 5–6 раз), которые выплачиваются в процессе поглощений за компании, выпускающие известные марочные товары.

Вопрос заключается в том, кто контролирует марку и отношения с потребителями. Большинство производителей поставляют свои товары не непосредственно конечным потребителям, а обращаются к услугам посредников. Так что заинтересованному в приобретении некоей игрушки покупателю необходимо ориентироваться в марках производителей (например, *Mattel*), разбираться в специфике розничных магазинов игрушек (скажем, *Toys «R» Us*), новых электронных магазинов (таких, как *eToys*) или поисковых систем (например, обращение к *Yahoo!* позволяет найти нужный товар и получить рекомендацию о том, где его лучше купить). В последние годы стремительно возрастает влияние марок, принадлежащих компаниям розничной торговли (естественно, за счет ослабления позиций марок производителей). Существует угроза, что в будущем и те и другие будут потеснены более эффективными марками э-торговцев или поисковых систем. Если компания утрачивает контроль над своей торговой маркой, она рискует превратиться в поставщика никому не известных товаров, а ее стоимость плавно перетечет в руки тех, кому отдает предпочтение покупатель. Исходя из этого, во многих отраслях создание и поддержка торговых марок являются необходимым условием повышения акционерной стоимости компаний. Этим вопросам и посвящена настоящая глава. Изучив ее, вы сможете:

- ◆ Отвечать на вопросы о том, что такое торговая марка.
- ◆ Понять, каким образом торговые марки создают стоимость для акционеров.
- ◆ Объяснить, как создаются успешные марки.

- ◆ Оценить стоимостной потенциал расширения семейств торговых марок.
- ◆ Изучить возможности обновления марок и международного развития рынков.
- ◆ Показать, как систематическая реструктуризация портфеля торговых марок способствует возрастанию его эффективности и контролю над издержками.
- ◆ Описать, как используется для оценки торговых марок метод дисконтирования денежных потоков.

Глава начинается с рассмотрения видов нематериальных активов и их роли в создании стоимости. Далее мы даем определение торговой марки и рассматриваем ее добавленную ценность для потребителей как результат упрощения процесса выбора и повышения степени удовлетворения. Создавая ценность для покупателей, торговые марки позволяют повысить стоимость компании. Глава рассказывает о том, как за счет эффективного управления марками менеджеры получают возможность добиться увеличения

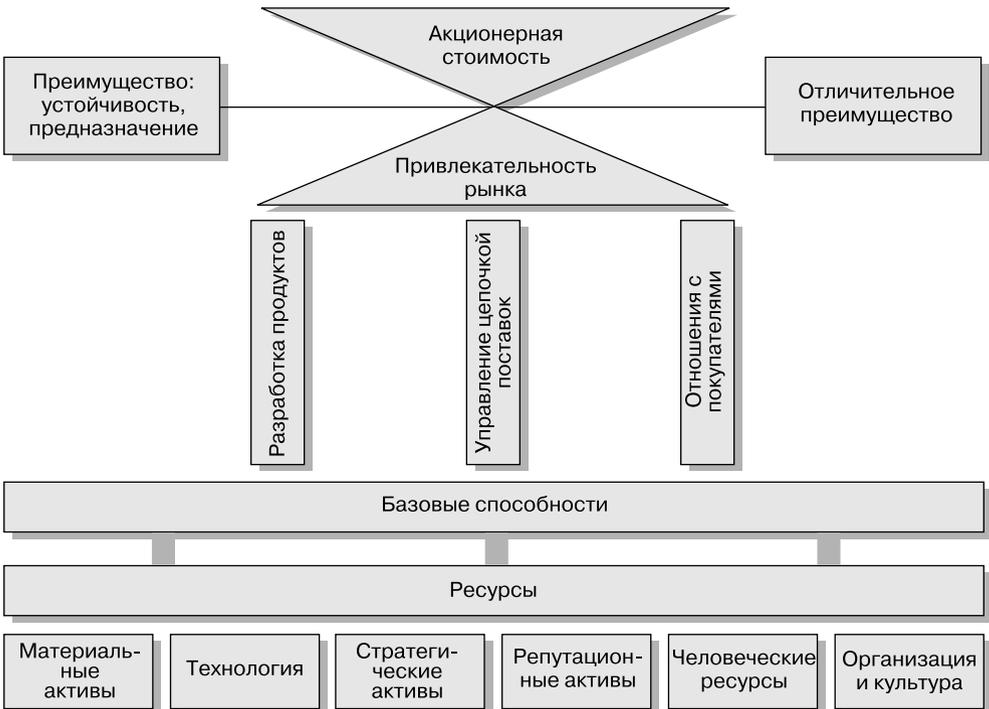


Рис. 7.1. Нематериальные активы и ресурсная теория фирмы

чистой приведенной стоимости денежных потоков своей фирмы. Далее рассматриваются этапы развития идентичности марки и направленные на формирование ее имиджа коммуникации с потребителями. Затем мы проанализируем некоторые наиболее важные аспекты марочной стратегии – расширение марочных семейств, репозиционирование и обновление марок, а также эффективную организацию марочного портфеля. В заключение мы расскажем о применении метода дисконтирования денежных потоков для оценки марочного капитала и стоимости отдельных марок.

---

## РОЛЬ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ

На рис. 7.1 схематично отражены основные понятия современной теории фирмы.<sup>2</sup> В ее основе лежит анализ ресурсов – активов, человеческих ресурсов и организационной культуры, качество которых и эффективность совместного использования определяют *стержневые способности* фирмы – особенно хорошо развитые (в сравнении с конкурентами) навыки и умения. Так, компания *Sony* отличается прекрасными стержневыми способностями в сфере микроразработки, корпорация *Microsoft* – в производстве программного обеспечения и т. д. Способности организации определяют ее стержневые *бизнес-процессы* – основные виды деятельности, которые генерируют ценность для потребителей.

Стержневые бизнес-процессы группируются в три категории: (1) процессы управления разработкой товаров (создание продуктов, обеспечивающих соответствующие желаниям потребителей решения), (2) процессы управления цепочкой поставок (приобретение и последующая эффективная трансформация в потребительские решения материалов и комплектующих), (3) процессы управления отношениями с покупателями (определение целевых потребителей), идентификация их потребностей, установление отношений и формирование восприятия компании и ее марок. Эффективность, с которой фирма осуществляет эти процессы, определяет ее способность к созданию конкурентных преимуществ.

Трансформируются ли эти преимущества в долгосрочный прибыльный рост, зависит еще от двух факторов. Первый – *устойчивость* конкурентных преимуществ фирмы. На некоторых рынках даже имеющие очевидное превосходство компании получают относительно низкие доходы, так как в отсутствие высоких барьеров на входе конкурентные преимущества быстро воспроизводятся соперниками. Второй фактор – преимущества в *предназначении* стоимости. Имеется в виду, что в некоторых случаях она предназначается не акционерам компании, а другим группам, таким как влиятельные покупатели, использующие

рыночную власть для снижения производителем цен и присвоения созданной стоимости. Это могут быть и ее поставщики. Подчас «звездные» работники используют для присвоения части произведенной компанией стоимости свои особые навыки, известность, славу (знаменитые киноактеры и спортсмены). Назначенные им гонорары могут быть настолько высокими, что созданная лидирующими на рынке организацией или товарами стоимость «перетекает» из карманов акционеров к обладателям уникальных навыков.

В традиционных бухгалтерских балансах отражаются только материальные ресурсы или активы фирмы. К материальным активам относятся финансовые ресурсы и осязаемые средства, такие как оборудование, земля, здания и сооружения. Но в нашу информационную эпоху они составляют лишь малую толику стоимости ведущих корпораций. Например, среднее значение показателя «рыночная стоимость/балансовая стоимость» 20 крупнейших компаний мира равняется 15, а среднее для входящих список «500 лучших компаний» журнала «Fortune» бизнес-организаций – 8. Таким образом, материальные активы составляют всего лишь от 5 до 12% общей стоимости имущества лидирующих на рынках корпораций.

Основная масса используемых современными фирмами для создания надежных стержневых бизнес-процессов, ценности для покупателей и стоимости для акционеров ресурсов просто не отражается в балансах. Такого рода нематериальные активы классифицируются следующим образом:

1. **Технологические активы.** Собственная технология в форме патентов, авторских прав и производственных секретов, специальных ноу-хау.
2. **Стратегические активы.** Лицензии, естественные монополии и другие преимущественные права, ограничивающие конкуренцию.
3. **Репутационные активы.** Название компании и ее торговые марки (репутация ее товаров, услуг и честных отношений с потребителями, поставщиками, государством и обществом).
4. **Человеческие ресурсы.** Умения, навыки и способности сотрудников фирмы к адаптации.
5. **Организация и культура.** Ценности и принятые в фирме социальные нормы, способствующие формированию лояльности сотрудников.

Торговая марка (или марки) фирмы является ее основным репутационным активом. Следует различать понятия торговой марки и товарного знака. Товарный знак – это название, символ или дизайн, используемый для того, чтобы потребители имели возможность отличать товары или услуги фирмы от продукции

Таблица 7.1. Ведущие торговые марки

Марка	Стоимость ( дол млрд)	Доля рыночной капитализации компании(%)
«Coca-Cola»	84	59
2. «Microsoft»	57	21
3. «IBM»	44	28
4. «GE»	34	10
5. «Ford»	33	58
6. «Disney»	32	61
7. «Intel»	30	21
8. «McDonald's»	26	64
9. «AT&T»	24	24
10. «Marlboro»	21	19
11. «Nokia»	21	44
12. «Mercedes»	18	37
13. «Nescaff»	18	23
14. «Hewlett-Packard»	17	31
15. «Gillette»	16	37
16. «Kodak»	15	60
17. «Ericsson»	15	32
18. «Sony»	14	49
19. «Amex»	13	35
20. «Toyota»	12	14

Источник: The World's greatest Brands. Публикуется с разрешения Interbrand.

других компаний. В маркетинге, однако, помимо узнаваемости марка имеет еще одно свойство: для потребителя она является своеобразной гарантией получения добавленной ценности, выгод, которые отсутствуют у товаров компаний-конкурентов. Сильная марка наиболее привлекательна для целевых потребителей, что оказывает влияние на все основные бизнес-процессы компании. Процесс разработки направлен на донесение до потребителей большей уверенности в качестве и возможностях продуктов. Наличие сильной марки привлекает к компании как поставщиков, так и участников каналов распределения. В отношениях с покупателями в дополнение к функциям продукта создаются эмоциональные связи.

	Материальные активы (%)	Марки (%)	Нематериальные активы (%)
Коммунальное хозяйство	70	0	30
Тяжелая промышленность	70	5	25
Фармацевтика	40	10	50
Розничная торговля	70	15	15
Информационные услуги	30	20	50
Автомобилестроение	50	30	20
Финансовые услуги	20	30	50
Продукты питания	40	55	5
Предметы роскоши	25	70	5

В табл. 7.1 перечислены наиболее известные в мире торговые марки и их стоимость в соответствии с оценками *Interbrand*, ведущей международной консалтинговой организации. *Interbrand* также провела оценку значимости нематериальных активов и марок в различных отраслях (табл. 7.2).<sup>3</sup> В коммунальном хозяйстве и тяжелой промышленности их значение оказалось невелико. В фармацевтической отрасли наиболее важными нематериальными активами являются технологические, и прежде всего патенты. Торговые марки имеют особое значение для компаний, выпускающих предметы роскоши и продовольственные товары. Но даже в одной и той же отрасли существуют разительные отличия между конкурирующими фирмами. Стратегии ряда компаний базируются на развитии торговых марок (ценовые премии и расширение доли рынка обеспечат экономическую прибыль на инвестиции в марки). Фирмы же, сделавшие ставку на ценовую конкуренцию, избегают крупных вложений в развитие марок. Универсального рецепта здесь не существует, и все же компании с сильными, известными марками в большинстве отраслей добиваются лучших результатов, чем остальные.

# РОЛЬ ТОРГОВЫХ МАРОК

## ПРОБЛЕМА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ВЫБОРА

Марки создают ценность для потребителей, выступая в процессе выбора товара в роли своеобразных «маяков». Современные покупатели сталкиваются с постоянно возрастающим массивом конкурирующих поставщиков и продуктов, каждый из которых обещает наилучшим образом удовлетворить имеющиеся потребности. Выбор товара связан с определенным *риском*, и прежде всего в отношении новых, технически сложных продуктов или вызванным тем, что покупатель не имеет опыта в принятии такого рода решений. Даже если потребитель готов потратить время на оценку различных вариантов выбора, сопоставление товаров остается весьма трудной задачей. Товары и услуги, которые трудно оценить до покупки, рассматриваются как обладающие низкими «поисковыми качествами». Взять хотя бы услуги бизнес-консультантов, парикмахерских или ремонтных мастерских – оценить итоговый результат до окончания процесса предоставления услуги вряд ли возможно. Но некоторые товары и услуги, как ни странно, достаточно сложно оценить и после покупки (медицинское обследование, осмотр новой недвижимости). Про такие продукты или сервис говорят, что они отличаются высокими «доверительными качествами». Акт их приобретения является испытанием доверия в надежде получить желаемое или обещанное. По мере того как экономика становится все более высокотехнологичной, а услуги, отличающиеся высокими опытными и доверительными характеристиками и низкими поисковыми, начинают играть доминирующую роль, процесс принятия потребителями решений все более усложняется.

Тем более что в «игру» вступают *комплексные критерии*, характерные для потребительских рынков (на которых покупатели исходят исключительно или по преимуществу из экономических или функциональных критериев ценности в редчайших случаях). Как показали З. Фрейд и А. Маслоу, приобретаемые индивидами товары удовлетворяют не только функциональные потребности. Они в значительной мере способствуют насыщению социальных потребностей, «удостоверяют» общественный статус владельцев или используются в рамках самоактуализации. Выбирая одежду или автомобиль, потребители ищут в них нечто гораздо большее, нежели функциональную полезность, оценивают не только способы применения товара, но и то, что подумают о его владельце окружающие.

Если решения относятся к категории *значимых*, когда ошибочный выбор влечет за собой существенные финансовые или социальные потери, обеспокоенность потребителей возрастает. Конечно, вряд ли кто-то из покупателей пострадает от покупки «неправильной» марки шоколада или иллюстрированного журнала. Но большинство решений поглощает время потребителей. С повышением благосостояния цена времени для человека возрастает и он ищет механизмы его экономии. Торговые же марки экономят время, необходимое для осуществления покупки, и способствуют снижению рисков.

## ТОРГОВЫЕ МАРКИ КАК УБЕЖДЕНИЯ В АТТРИБУТАХ И АССОЦИИ

Успешные марки пользуются доверием потребителей, содействуют уменьшению воспринимаемых рисков, упрощению процесса выбора и экономии времени. В основе формирования таких взаимоотношений – имидж марки в представлениях покупателей. *Имидж марки* – это набор убеждений потребителей о ее атрибутах и ассоциациях с ней, определяемый следующими источниками:

- ◆ **Опытные.** Часто покупатели уже использовали марку, и в большинстве случаев у них сформировались представления о надежности товара и его характере.
- ◆ **Личные.** Используя или наблюдавшие за применением марки друзья, знакомые, коллеги информируют индивида об оценках ее свойств и своих ассоциациях с ней.
- ◆ **Общественные.** Различные сведения о марках публикуются в масс-медиа, анализируются в потребительских отчетах.
- ◆ **Коммерческие.** Реклама, представление на прилавках, упаковка и продавцы информируют потребителя об особенностях и ценностях марки.

Торговые марки и имиджи, которыми они обладают, подразделяются на три группы.

1. **Марка-атрибут.** Марка-атрибут обладает имиджем, внушающим уверенность в функциональных свойствах (аттрибутов)

**Таблица 7.3.** Знаменитые марки поставщиков товаров и услуг на деловых рынках

«Andersen Consulting»	«GE»	«John Deere»
«Boeing»	«Glaxo»	«McKinsey & Co»
«Boston Consulting Group»	«Goldman Sachs»	«Merck»
«Du Pont»	«Harvard Business School»	«Microsoft»
«The Economist»	«Hewlett-Packard»	«Motorola»
«FedEx»	«IBM»	«Reuters»
«Financial Times»	«Intel»	«Xerox»

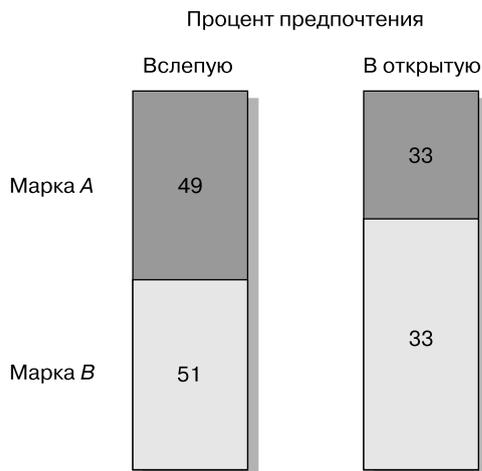
продукта. Так как в массиве предложений покупателю трудно объективно оценить качество и возможности товара, он выбирает марки, которые, по его мнению, подтвердили заявленные производителями качества. Например, под маркой «Volvo» предлагается безопасный автомобиль, произведенный с соблюдением высоких технических стандартов. Имидж супермаркетов «Wal-Mart» – самые низкие цены на широко рекламируемые продукты. Марка «Persil» заявляет о «новом масштабе чистоты», а торговая марка «McKinsey» обещает самые высококачественные консультации по бизнес-стратегиям. Все это – убеждения об атрибутах марки.

**2. Марка-устремление.** Марки-устремления несут в себе информацию не столько о продуктах, сколько о желаемых их покупателями стилях жизни. Приобретающие их индивиды считают, что они покупают не столько товар, сколько «пропуск» в мир «богатых и знаменитых»: «Martini» – напиток, принятый в высшем обществе, «Rolex» – часы преуспевающих профессионалов. Создание таких имиджей означает признание того факта, что многие продукты

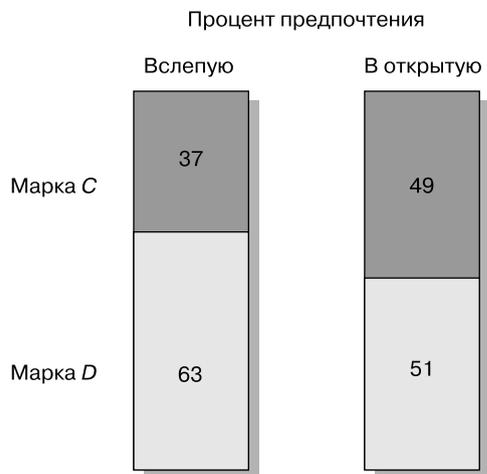
**Таблица 7.4.** Слепой и открытый тесты: «Coca-Cola» против «Pepsi»

	Вслепую (%)	С открытыми марками (%)
Предпочитают «Pepsi»	51	23
Предпочитают «Coca-Cola»	44	65
Одинаково/затрудняются ответить	5	12

Источник: *Leslie de Chematony and Malcolm H.B. McDonald, Creating Powerful Brands, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1992.*



**Рис. 7.2.** Слепой и открытый тесты: продукты питания



**Рис. 7.3.** Слепой и открытый тесты: хозяйственные товары

покупаются не просто для удовлетворения функциональных потребностей, а для приобретения статуса, признания и уважения.

- 3. Марка-опыт.** Марка-опыт концентрирует в себе ассоциации и эмоции, стоит выше устремлений и связана скорее с общей философией. Удачные марки выражают индивидуальность, ориентацию на личный рост и идеи, с которыми живет человек. В качестве примеров можно привести *Nike* с ее «*Just do it*» или *Microsoft* с ее «заоблачным» слоганом «*Where do you want to go today?*» Марочное предложение «*Coca-Cola*» основано на ощущении опыта и ценностей молодого поколения. Марка «*Marlboro*» олицетворяет мужские ценности. Такие марки отнюдь не претендуют на превосходство или особые атрибуты товара, – они обещают жизненный опыт и совместные ассоциации.

Эффективность имиджа марки зависит от природы рынка. На рынках товаров производственного назначения, на которых закупки носят более функциональный характер, на первый план выходят марки-атрибуты (см. табл. 7.3), на рынках предметов роскоши – марки-устремления. На основных потребительских рынках многие компании пытаются создавать марки, основанные на опыте, которые по сравнению с «атрибутами» и «устремлениями» обладают рядом преимуществ. Проблема марок-атрибутов состоит в том, что современные сложные технологии не позволяют сколько-нибудь долго сохранять уникальность характеристик или свойств продукта. Объективные источники информации нередко ставят под сомнение заявленные производителями атрибуты марки. Например, пользователям Интернета доступны данные о том, что автомобили

«Volvo» не более безопасны, чем модели других производителей, или о том, что универмаги *Wal-Mart* отнюдь не являются самыми дешевыми предприятиями розничной торговли.

Маркам-устремлениям угрожают рост благосостояния, снижение влияния социальных классов и рост популярности индивидуалистического стиля жизни. Многие потребители уже не чувствуют необходимости имитировать жизнь лучших мира сего или «жить не хуже людей». Потребители становятся индивидуалистами, предпочитают тратить деньги на то, что радует их самих, а не производит впечатление на соседей. Марки, основанные на опыте, оказываются в этих условиях более живучими, поскольку не зависят от продукта или образа. Еще одно их преимущество состоит в том, что поскольку «опытные» марки связаны скорее с личными ценностями, их семейства достаточно легко расширяются (в отличие от марок-атрибутов или марок-устремлений). Последние вообще ограничены своими категориями или тесно связанными рынками. Марка-опыт, напротив, может быть распространена на любую сферу в пределах индивидуальной философии потребителя.

Образец марки-опыта – марка «*Virgin*» Ричарда Брэнсона, символизирующая свободное, безудержное «мы против них». Из сферы музыки и развлечений она была перенесена на транспорт (авиа- и железнодорожные перевозки), напитки (водка и кола), финансовые услуги, косметику, одежду, мобильные телефоны и Интернет.

Успешные марки в буквальном смысле отличны от других. В современных условиях конкуренты воспроизводят самые новые, самые сложные товары уже через несколько недель после их появления на рынке. Ничего не стоит выпустить такой же напиток, как «*Coca-Cola*», сигареты, как «*Marlboro*», костюм, как от «*Armani*», или микропроцессор с характеристиками последнего «*Pentium*». Но потребители не желают приобретать аналоги в тех же количествах и уж точно – по тем же ценам. Они готовы заплатить за приобретение известных марок, потому что уверены в их качестве, стремятся приобрести желаемый статус или потому что разделяют материализованную в них философию.

Известно множество исследований на предмет демонстрации добавленной ценности известных марок (снижение рисков, уверенность, опыт). Дж. Бартл приводит пример, когда одинаковые по вкусу продукты во время «слепого» тестирования получают равные оценки, а с открытыми названиями один из них (марка *B*) явно опережает соперника (рис. 7.2).<sup>4</sup> В другом примере, на этот раз для хозяйственных товаров, явный недостаток функциональности одного из них в случае открытия марки быстро компенсируется (рис. 7.3). Слепые тесты в большинстве случаев указывают, что потребители отдадут предпочтение «*Pepsi*» перед «*Coca-Cola*», но когда участникам исследования показывают наи-

менования напитков, предпочтения сразу же смещаются в пользу последней (табл. 7.4).<sup>5</sup>

## ТОРГОВЫЕ МАРКИ И АКЦИОНЕРНАЯ СТОИМОСТЬ

Рассмотрим вклад торговых марок в создание акционерной стоимости. Марки есть ресурсы, улучшающие способности фирмы по осуществлению стержневых бизнес-процессов управления разработкой продуктов, цепочкой поставок и отношениями с покупателями, эффективность использования которых определяет ее способности по созданию как ценности для потребителей, так и стоимости для акционеров.

Стоимость компании определяется приведенной стоимостью ( $PV$ ) ее будущих денежных потоков:

$$PV(\text{компании}) = PV(\text{денежного потока}) = \\ = PV(\text{доходы} - \text{издержки} - \text{инвестиции}) = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{CF_t}{(1+r)^t}.$$

Отсюда следует, что стоимость компании может быть повышена четырьмя способами.

1. Увеличение денежных потоков (повышение доходов, снижение издержек и сокращение инвестиций).

**Таблица 7.5.** Сила марки и денежные потоки

	Марка лидер	Марка последователь
Объем продаж	100	33
Цена	1,00	0,9
Выручка	100	26,7
Переменные издержки	40 (0,4/ää.)	13,86 (0,42/ää.)
Постоянные издержки	30 (0,3/ää.)	12 (0,36/ää.)
Операционная прибыль	10	1,86
Налоги	3	0,56
<i>НОРАТ</i>	7	1,3
Чистые инвестиции	2	0,67
Свободные денежные потоки	5	0,63

### **Почему так важно обладать значительной долей рынка**

К какой бы категории ни относился товар (потребительский или производственного назначения), его производитель всегда уделяет большое внимание размерам доли рынка. Например, стратегии компаний *General Electric* и *Heinz* предполагают уход со всех рынков, на которых их товарам не удалось выйти на первое или второе место по доле рынка. В соответствии с результатами многих исследований на большинстве рынков экономическую прибыль приносят только лидирующие в категории марки (1-2 место). По мере глобализации рынков марки-лидеры трансформируются в мегамарки.

Прибыльность марок-лидеров основывается на трех «столпах». Во-первых, в результате эффекта масштаба и покупательской способности они имеют меньшие единичные издержки производства. Во-вторых, они могут позволить себе значительный маркетинговый бюджет, в результате чего имеют большую долю голосов на рынке и продаются еще лучше. В-третьих, на них могут устанавливаться более высокие цены. Экономика распределения побуждает розничных торговцев и дилеров сокращать число конкурирующих марок в товарной категории. В наибольшей степени рискам подвержены марки, имеющие незначительные доли рынка; поэтому их владельцам приходится отдавать значительную часть своих доходов дистрибьюторам.

Исследование 2600 компаний по методу *PIMS* показало, что средняя норма возврата инвестиций (НВИ) марок, которым принадлежит не менее 40% рынка, в 3 раза превышает аналогичный показатель товаров, доля рынка которых не превышает 10%. Для марок, под которыми продаются продукты питания, разница оказалась еще больше. И американские, и британские исследования подтверждают, что рентабельность продаж лидирующей в категории марки составляет в среднем около 18%, марки номер два – всего лишь 3%, остальные же марки убыточны.<sup>7</sup>

В последние годы значение доли рынка благодаря «сетевым эффектам» еще более возросло. Приобретая товары и услуги, особенно связанные с информационными технологиями, потребители обращаются прежде всего к маркам-лидерам, так как пользователи стремятся к совместимости оборудования различных типов и хотели бы быть уверенными, что появление новых стандартов не вынудит их отказаться от товара.

2. Ускорение денежных потоков (риски и время снижают стоимость будущих потоков, а значит, необходимо стремиться к более быстрому их получению).
3. Позитивное влияние на долгосрочную стоимость компании оказывают прибыльные инвестиции в материальные и нематериальные активы.
4. Снижение стоимости капитала, рисков и стабилизация предполагаемых денежных потоков.

## УВЕЛИЧЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ

Сильные торговые марки способствуют увеличению денежных потоков компании.

- 1. Более высокие цены.** Уверенность потребителей в свойствах и качестве марок или в том, что они несут желаемые ассоциации и опыт, позволяет поставщикам назначать марочную премию. Цена на товары под марками «Mercedes», «Microsoft» и «Marlboro» значительно превышает цены на продукты конкурентов. С. Бродбент утверждает, что средняя ценовая премия на ведущие марки продовольственных товаров составляет до 40% от цен на товары под частными марками розничных торговцев.<sup>6</sup> Другие исследования показали, что известные марки отличаются низкой ценовой эластичностью (т. е. повышение цен на марочные товары ведет за собой относительно меньшее снижение объемов продаж в сравнении с немарочными продуктами). Конечно, создание сильной марки требует высоких маркетинговых расходов, поэтому добавочный доход отчасти идет на достижение экономической эффективности. Тем не менее ценовые премии являются, пожалуй, основным способом создания акционерной стоимости с помощью торговых марок.
- 2. Большой объем продаж.** Компания-поставщик имеет возможность «пожертвовать» марочной премией, продавая товар по среднерыночной или близкой к ней цене, в то время как репутация марки будет способствовать повышению объемов реализации. Так используют свою марочную власть компании *McDonald's*, *Dell* и *Ford*. Самые сильные марки, такие как «Marlboro», «Coca-Cola» и «Intel», являются и лидерами по долям рынков, и продаются по более высоким ценам. Марки-лидеры позволяют использовать маркетинговый эффект масштаба. Еще один способ повышения темпов роста состоит в расширении товарных линий (линейном расширении) и марочных семейств (марочном расширении), что позволяет добиться более полного охвата или успешно вывести марку на другие рынки.
- 3. Снижение издержек.** Наличие марок-лидеров позволяет их владельцам воспользоваться эффектом масштаба (а значит, снижением издержек). Популярность марки у потребителей означает, что ее производитель имеет относительно низкие переменные издержки, но наибольшие их преимущества – в сфере постоянных издержек, связанных в первую очередь с маркетингом и дистрибьюцией (большинство маркетинговых расходов имеют постоянный характер). Например, минимальные расходы на проведение общенациональной

рекламной кампании или содержание торгового персонала не зависят от того, какая доля рынка принадлежит марке, 5 или 50%. Следовательно, при высоких абсолютных расходах на производство и продвижение ведущих марок в расчете на товарную единицу (ТЕ) достигается значительная экономия издержек.

4. **Повышение интенсивности использования активов.** Сильные марки предоставляют поставщику значительные возможности экономии на основном и оборотном капитале. Они обеспечивают эффект масштаба на производстве и в распределении. Кроме того, поставщикам и дистрибьюторам выгодно работать с компаниями, имеющими известные марки, что выражается в значительном сокращении запасов, повышении уровня загрузки производственного оборудования, уменьшении усилий по распределению.

В табл. 7.5 рассматривается влияние всех этих факторов на генерируемые сильной маркой денежные потоки. Здесь объем продаж марки-лидера в 3 раза превосходит объем марки-последователя, а ее цена на 10% выше. Преимущество в переменных издержках, определяемое покупательской способностью марки-лидера, составляет 5%. Постоянные издержки марки-лидера превышают аналогичный показатель марки-последователя на £18 млн, но в расчете на товарную единицу последняя обходится на 20% дороже. Предполагается, что объем продаж каждой из марок возрастает на 5%; уровень инвестиций лидера составляет 40% от дополнительных

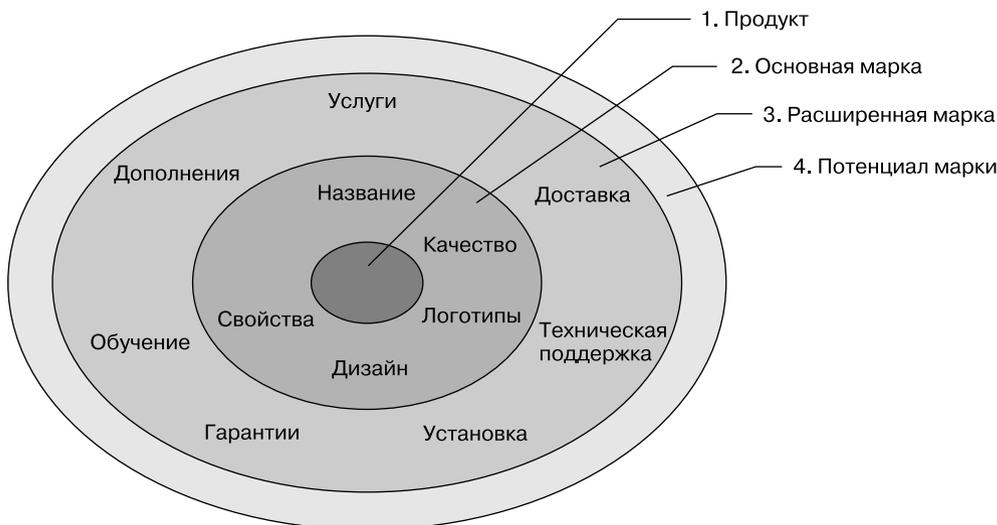


Рис. 7.4. Процесс создания торговой марки

продаж, последователя – 45%. В итоге преимущество лидера в доле рынка 3:1 превращается в преимущество в денежных потоках в 8 : 1. Вдобавок с учетом величины расходов на маркетинг марка-лидер занимает хорошую позицию для укрепления доминирующего положения на рынке (см. «Почему так важно обладать значительной долей рынка»).

## **УСКОРЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ**

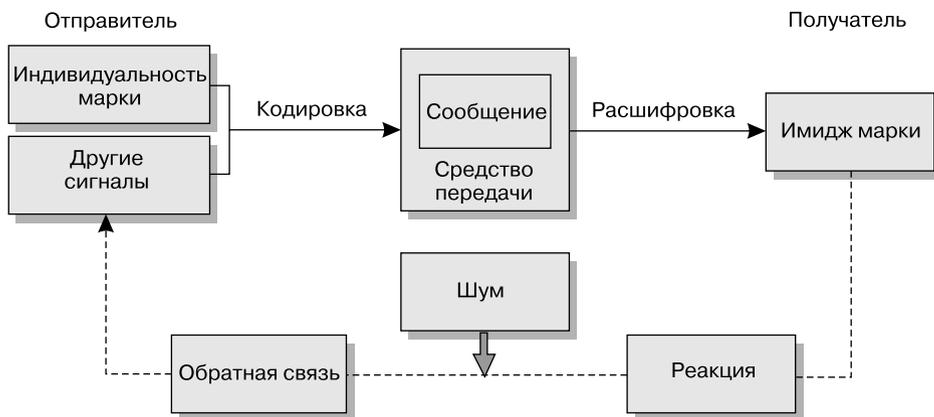
Наличие сильных марок позитивно воздействует на акционерную стоимость компании, так как они способствуют скорейшему поступлению денежных средств. Чем быстрее текут в компанию денежные потоки, тем выше ее чистая приведенная стоимость. Имеется масса свидетельств тому, что скорость реакции потребителей на маркетинговые кампании оказывается более высокой в тех случаях, когда они хорошо знакомы с маркой и положительно относятся к ней.

Данное положение имеет особое значение для новых товаров. Результаты одного из исследований свидетельствуют, что в производстве персональных компьютеров марки с наиболее развитым имиджем («IBM», «Compaq», «Hewlett-Packard») могут рассчитывать на то, что продукты нового поколения будут приняты покупателями на 3–6 месяцев быстрее, чем товары под марками с относительно слабым имиджем.<sup>8</sup> Кроме того, сильные марки быстрее получают доступ к основным каналам распределения. В той степени, в какой марки вызывают желаемую реакцию потребителей и стимулируют ранние покупки, возрастают и денежные потоки поставщиков, а значит, и их акционерная стоимость.

## **УВЕЛИЧЕНИЕ ДАЛЬНЕЙШЕЙ СТОИМОСТИ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ**

Дальнейшая стоимость – это приведенная стоимость бизнеса, атрибутируемая с периодом времени, наступающим по достижении горизонта планирования, и составляющая основную часть стоимости компании (см. гл. 2). Дальнейшая стоимость отражает оценку инвесторами долгосрочной способности компании к генерированию денежных потоков. Лучший пример – долголетие ведущих марок. Большинство мировых марок-лидеров, кроме разве что появившихся в совершенно новых секторах экономики, таких как «Microsoft» и «Intel», существует не менее 25 лет. Возраст таких марок, как «Coca-Cola», «Nescafé», «Persil», «Heinz», «Kit-Kat», «Cadbury» и «Kellogg's», приближается (превысил) к столетию.

Основой долголетия марок является вера в них потребителей. Если люди уверены в свойствах и ценностях марок, они покупали и будут приобретать их, лишь бы марками правильно управляли.



**Рис. 7.5.** Процесс создания имиджа торговой марки

Пользователи первых образцов продукта не только приобретают усовершенствованные модификации, но и линейные и марочные расширения. Не менее важно и то, что при этом повышается дальнейшая стоимость, так как потребители рекомендуют марку другим потенциальным пользователям. Создание известных марок — одно из важнейших направлений увеличения долгосрочной стоимости компании.

## СНИЖЕНИЕ СТОИМОСТИ КАПИТАЛА

Стоимость капитала компании во многом зависит от рисков, сопряженных с генерируемыми ею денежными потоками. Более стабильные и предсказуемые денежные потоки имеют и более высокую чистую приведенную стоимость, а следовательно, создадут большую акционерную стоимость. При наличии сильных торговых марок компания становится менее уязвимой для атак конкурентов. Если «рядовые» товары могут быть относительно легко скопированы конкурентами, то воспроизвести известные марки, как показывают исследования, весьма непросто. Имидж марки является серьезным входным барьером для конкурентов и позитивно воздействует на чувствительность денежных потоков.

При наличии сильных торговых марок денежные потоки приобретают большую устойчивость еще и потому, что марка выступает символом стабильности бизнес-деятельности компании. Наличие широкой базы лояльных покупателей означает, что фирме нет необходимости рисковать крупными инвестициями для завоевания новых клиентов. В свете того, что затраты на привлечение новых покупателей гораздо выше расходов на удержание уже имеющихся, это тоже немаловажный аргумент.

# КАК СОЗДАЮТСЯ ТОРГОВЫЕ МАРКИ

## ОТ ТОВАРОВ К МАРКАМ

Успешный имидж торговой марки есть единство трех элементов: качественного товара ( $P$ ), четкой идентичности ( $D$ ) и добавленной ценности ( $AV$ ):

$$B_s = P \times D \times AV.$$

### Цена сохранения марки

Создание и развитие марки всегда обходится очень дорого. Но без формирования у потребителей чувства уверенности в марке шансы на ее рыночный успех резко снижаются. В устоявшихся товарных категориях, таких как прохладительные напитки, кукурузные хлопья и хозяйственные товары, большинство лидирующих марок существует на протяжении десятилетий. Репутация, которой они пользуются, существенно осложняет продвижение на рынок новых марок.

Для Интернет-компаний затраты на создание марки также являются серьезным барьером на входе. Новые компании уже смирились с тем, что 90% привлеченного капитала им придется направить на рекламу и маркетинг. По некоторым оценкам, создание новых сетевых марок обходится в сотни миллионов долларов. Но даже для тех из них, что прорвались через информационный хаос, цена сохранения лидерства остается по сравнению с обычными, не виртуальными, марками очень

Место	Марка	Стоимость (\$ млн.)	Маркетинговый бюджет 1999 г. (\$ в €)	Расходы на маркетинг в % от выручки
Обычные марки				
1	«Coca-Cola»	83845	4000	20.5
2	«Microsoft»	56654	3752	16.7
3	«IBM»	43781	1000	1.1
Интернет-марки				
35	«American Online»	4329	807	16.9
53	«Yahoo!»	1761	206	35.9
57	«Amazon.com»	1361	402	25.9

высокой. Например, *Amazon.com* по-прежнему тратит свыше \$400 млн (более 25% выручки) на поддержку (организация продаж и маркетинг) своей марки.

Данная взаимозависимость имеет мультипликативный характер, так как для создания успешной марки необходимы все три элемента. Создание марки обычно начинается с наличия хорошего товара. Чаще всего восприятие товара потребителями исследуется с помощью слепых тестов. Далее, продукт должен иметь достаточно четкую идентичность (покупатели узнают его и запоминают название). Степень идентичности обычно оценивается на основе показателей направленной (с наводящими вопросами) и ненаправленной («спонтанной») осведомленности. И последнее, самое главное: успешная марка должна иметь добавленную ценность, внушающую покупателям ощущение, что марка и товар отличаются от конкурентов-аналогов более высоким качеством или являются наиболее предпочтительными. Измерение добавленной ценности производится в форме исследований отношений и предпочтений.

Для получения экономической прибыли одного эффективного продукта недостаточно. Конкуренция на товарном уровне быстро превращает его в стандартизированный, однородный продукт, а основным фактором выбора покупателей становится цена. Большинство компаний, для того чтобы повысить узнаваемость товаров, наделяют их «фирменными именами», но для формирования потребительских предпочтений этого недостаточно. Пока это еще не марки, а товарные знаки ( $L$ ):  $L = P \times D$ . Товарный знак отличает продукт определенной компании, но не несет в себе добавленной ценности, которая вселяет в покупателей уверенность, что продукт имеет качества, статус или ассоциации, отсутствующие у других товаров на данном ценовом уровне.

Процесс создания и развития торговых марок (брэндинг) можно представить в виде нескольких уровней (рис. 7.4). Отправной точкой является товар или услуга, удовлетворяющие конкретные потребности потребителей. Но каким бы новым или эффективным ни был продукт, сам по себе он является основой устойчивого преимущества лишь в исключительных случаях. Во-первых, процесс его воспроизведения конкурентами не займет много времени. К примеру, компания *Gillette* потратила 3 года и свыше миллиарда долларов на разработку бритвенного станка и лезвий «Mach3». Но всего лишь через месяц после их появления на рынке в магазинах одной из компаний розничной торговли появилась частная марка, представлявшая собой копию марки «Gillette». На большинстве рынков товары ведущих производителей не имеют сколько-нибудь серьезных отличий в качестве. Поскольку ценность производственных компетенций в данном контексте снижается, даже традиционно инноваторские компании получают возможность поручить изготовление своих товаров субконтракторам. Вторая проблема выражена в самой концепции маркетинга: потребители



Рис. 7.6. Идентичность марки и ее пирамида

Источник: Jean-Noel Kapferer, Strategic Brand Management, London: Kogan Page, 1997.

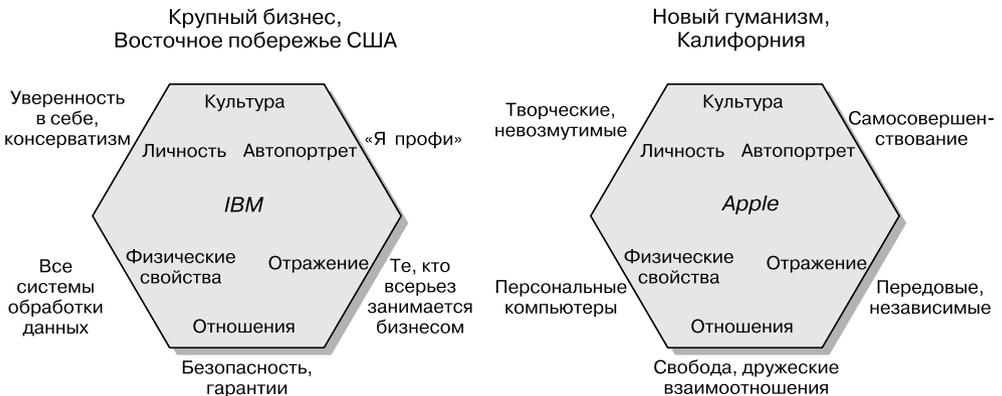


Рис. 7.7. Идентичность марок «IBM» и «Apple»

нуждаются не в продуктах, а в решениях возникающих у них проблем. Товар приобретается не ради продукта самого по себе, а ради удовлетворения, которое он доставляет. И в частности, ради таких эмоциональных ценностей, как уверенность, воспринимаемый статус и чувство самореализации, которые оказывают значительное влияние на выбор покупателей.

Второй уровень создает вокруг продукта основную марку. Исходная функция этой стадии – создание товара, отличного от

продуктов конкурентов, и донесение информации о нем до потребителей. Параллельно необходимо убедиться, что отличительные элементы товара согласуются с добавленными ценностями, с которыми ассоциируется или должна связываться марка. Наиболее очевидный способ построения и дифференцирования торговой марки, а также осуществления коммуникаций с потребителями – выбор названия марки, упаковки, дизайна, рекламы и мероприятий по продвижению.

Третий уровень брендинга – *расширенная марка*. Задача здесь состоит в том, чтобы сделать марку более желаемой и дифференцировать ее, добавив некоторые выгоды (такие услуги, как бесплатная доставка, техническая поддержка, обучение, гарантии, предоставление кредита и другие финансовые условия). На последнем уровне создается потенциальная марка, отличающаяся наличием эмоциональных ассоциаций с уверенностью, статусом или отождествлением, подкрепляющими предпочтения и лояльность ей потребителей. Потенциальный статус, достигнутый такими марками, как «Sony», «McDonald's» и «Marlboro», является результатом длительных и стабильно высоких инвестиций в маркетинговые коммуникации вкупе с жестким контролем над качеством и согласованностью предлагаемых товаров и услуг.

## **РАЗВИТИЕ ИДЕНТИЧНОСТИ ТОРГОВОЙ МАРКИ**

### **Процесс коммуникаций относительно марки**

В центре внимания управления торговыми марками – создание у покупателей восприятия добавленной ценности предложения компании посредством развития идентичности марки. *Имидж* марки – это то, как воспринимает ее потребитель, ее *идентичность* – сообщение о марке, которое фирма стремится донести до покупателей. Коммуникативный процесс относительно марок схематично представлен на рис. 7.5. Имидж марки в представлении покупателя является результатом интерпретации (расшифровки) всех полученных о ней сигналов. Компания должна четко изложить свое сообщение об идентичности марки, вызвать благоприятную обратную связь и желаемую реакцию в форме покупки и формирования лояльности.

Основными проблемами в создании имиджа торговой марки и установлении обратной связи являются:

- 1. Конкурентные сообщения.** Ежедневно потребители контактируют с тысячами сообщений, из которых они замечают не более 5%, а реагируют менее чем на 1%. Для того чтобы успешно донести сообщение о марке до целевой аудитории, необходимы либо огромные деньги, либо удача. По некоторым

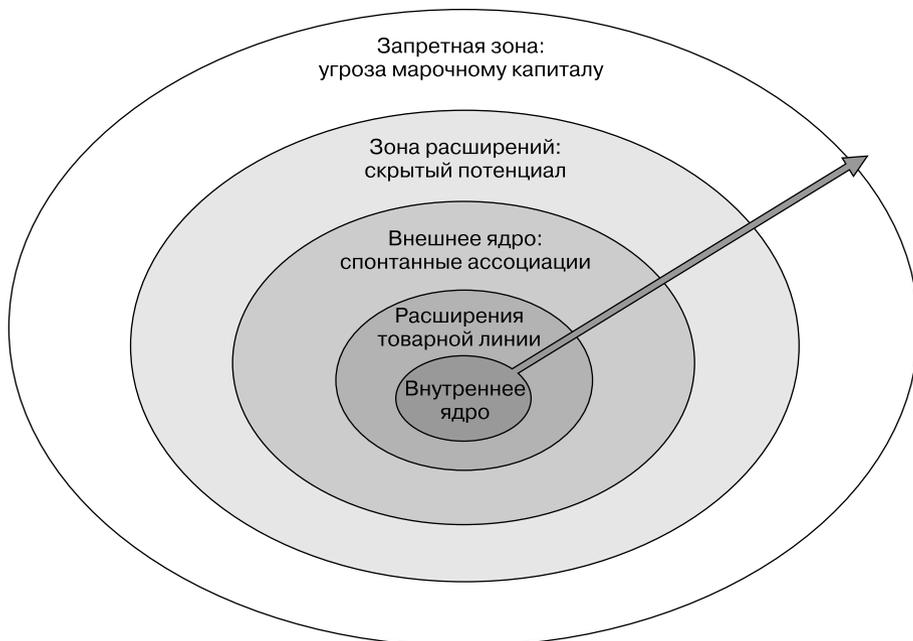


Рис. 7.8. Границы марочного расширения

оценкам, создание новой сильной торговой марки требует не менее \$100 млн (см. «Цена сохранения марки»). Современные .com-компании, пытаясь донести до потребителей сообщение о своих марках, расходуют на рекламу до 90% инвестиционных ресурсов.

2. **Низкая степень идентичности марки.** Целевые потребители могут рассматривать позиционирование марки как не соответствующее их потребностям, не доверять заявлениям поставщиков; возможно, их оставляют равнодушными рекламируемые атрибуты товара. Если установки по отношению к сообщению являются заведомо негативными, потребители реинтерпретируют его либо отклоняют. В целом идентичность более эффективна, когда она близка к существующему восприятию марки.
3. **Другие сигналы относительно марки.** Компания не может контролировать всю передаваемую информацию о марке. Возможно, покупатели уже имели контакты с маркой в прошлом, располагают данными о ее использовании другими потребителями, сталкивались с другими действиями компании. Например, в Интернете не менее 20 сайтов размещают

### **«Реанимация» торговой марки «Jaguar»**

Созданная в 1920-х гг. торговая марка «Jaguar» была одной из известнейших в мире; многие знатоки восхищались спортивными достижениями и несравненным классическим стилем дизайна выпускаемых под ее именем автомобилей. Но владельцы «Jaguar» не поспевали за пришедшимся на 1960-1970-е гг. ростом стандартов качества в отрасли. Разочарованные низкой надежностью и плохой отделкой потребители переключились на другие марки престижных автомобилей, такие как «Mercedes» и «BMW».

Ставшая убыточной компания была приобретена корпорацией *Ford*. Первоочередные задачи были ясны – повышение качества и выход на современный технологический уровень. Но новое руководство понимало, что выполнения минимальных требований рынка будет недостаточно для возрождения «Jaguar». Председатель совета директоров компании Уолтер Рейцл признавался, что в конце 1990-х гг. «на рынке не осталось плохих автомобилей, качество подразумевается само собой и не является отличительным признаком». Те же проблемы были с технологией. С объединением поставщиков различных автомобильных систем происходило и слияние технологий.

Сегодня, если кто-то из автопроизводителей изобретает что-то новое, он, по словам У. Рейцла, возглавляет гонку не более чем на 12 месяцев. Темпы распространения новых технологий возрастают линейно, и конкуренты заполучат их прежде, чем потребители осознают появление новинки.

В конце 1990-х гг. в *Jaguar* была проведена реорганизация. По прогнозам, в 1998-2001 гг. объем продаж должен увеличиться в 4 раза. После доведения качества и технологии до современных стандартов к «Jaguar» вернулась уникальность, а вместе с ней и былая слава торговой марки. Отделу маркетинга компании удалось установить связи с новыми группами потребителей, которые ранее не испытывали особых чувств по отношению к высококлассным автомобилям, но хотели бы разделить опыт обладания «Jaguar» – истинно британские ценности, традиции и «вкус» спортивных побед.

материалы о якобы наносимом ресторанами компании *McDonald's* ущербе окружающей среде.

- 4. Неэффективные сообщения.** Креативность сообщения оказывает большое влияние на результативность передачи идентичности марки. Содержание сообщения, призывы, представление и форма передачи – все это влияет на число потребителей, которые вступают в контакт и откликаются на послание компании.
- 5. Неправильный выбор медиа.** Сообщения передаются через личные коммуникативные каналы (напрямую от продавца покупателю) и неличные, такие как телевидение, газеты, Интернет. От выбора медиа существенно зависит охват сообщения и доверие к нему со стороны покупателей.

6. **Прочие ограничения.** Желаемая реакция потребителей на имидж марки и возможности обратной связи зависят и от других элементов маркетинга-микс, таких как цена и доступность продукта в основных каналах распределения.

## Грани идентичности

Для создания и эффективного управления торговой маркой необходима модель, которая определяла бы различные переменные марки, связи между ними и позволяла бы предсказать изменения реакций потребителей. Составить модель марки сложнее, чем разработать опытный образец продукта. Товар обладает реальными и функциональными характеристиками, такими как скорость, вес, размер. Характеристики марки чаще всего оказываются эмоциональными или перцепционными, что затрудняет менеджерам задачу согласования ее свойств и способов их оценки. Но марки настолько важны для компании, что и менеджерам, и инвесторам необходимы какие-то модели.

Для менеджеров модель представляет собой «язык», позволяющий четко и понятно описать марку. В отсутствие такой общей системы обсуждать стоимость и потенциал марки весьма сложно (мы не имеем в виду специалистов по маркетингу). Если менеджер не участвовал в дискуссии о марке, он, как правило, недооценивает ее значимость, что приводит к ошибкам в управлении и недостатку инвестиций. Модель помогает оценить эффективность управления маркой. Менеджеры должны иметь возможность оценить, скажем, соответствует ли рекламная кампания или новый дизайн имиджу марки, способствуют ли они росту ее популярности. Наконец, модель помогает разработать марочную стратегию, проливает свет на такой важный вопрос, как расширение марочного семейства.

Одна из наиболее интересных моделей торговой марки была предложена Ж.-Н. Капферером.<sup>9</sup> По мнению ее автора, идентичность большинства торговых марок может рассматриваться в шести измерениях. Для воздействия на восприятие потребителями имиджа марки необходимо управлять каждым из этих измерений:

- ◆ **Физические свойства.** Внешний вид марки (название, цвета, логотип и упаковка).
- ◆ **Отражение.** Образ целевой аудитории, отраженный в марочных коммуникациях. Например, в рекламных роликах «Coca-Cola» обычно действуют молодые люди, хотя ее рынок намного шире.
- ◆ **Отношения.** Марка-опыт, такая как «Virgin», позиционируется как «друг» покупателя; марка-устремление, например «Louis Luitron», приглашает присоединиться к эксклюзивному клубу.

- ◆ **Личность.** Характер марки; например у «IBM» характер серьезного профессионала, а «Apple» выбирают молодые пользователи и творческие личности.
- ◆ **Культура.** Прошлое и ценности марки. «Mercedes» олицетворяет традиционные немецкие ценности, «Nike» – торжество индивидуализма.
- ◆ **Автопортрет.** То, как потребитель воспринимает себя по отношению к марке. Например, покупательницы магазинов компании Body Shop уверены, что, отдавая предпочтение маркам этой компании, они вносят личный вклад в решение экологических проблем.

Помимо переменных идентичности существует также концепция ядра торговой марки, в котором сосредоточена сама ее суть, руководящий принцип, ее «ДНК». Ядро марки «Virgin» – безудержное стремление бросить вызов всем и вся; у «Intel» – эффективное использование передовых технологий. Модель может быть представлена в виде трехъярусной пирамиды (рис. 7.6). Физические свойства, отношения и отражение называются *тематикой марки*. Тематика обычно изменяется с течением времени и может быть различной у разных субмарок. Культура, личность и автопортрет – это *стиль марки*, он может трансформироваться, но медленно и постепенно. Ядро марки должно оставаться неизменным, выступая своего рода «якорем» в непрерывной эволюции ее стиля и тематики. На рис. 7.7 модель идентичности проиллюстрирована на примере марок «IBM» и «Apple».

---

## ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РАЗВИТИЯ МАРОК

### РАСШИРЕНИЕ МАРОЧНЫХ СЕМЕЙСТВ

Относительно недавно даже такие специалисты в вопросах брендинга, как компании *Procter & Gamble* и *Unilever*, руководствовались продуктовой философией развития марок. Каждый товар получал индивидуальное марочное название и уникальное рыночное позиционирование, что позволяло компаниям четко дифференцировать марки и охватить весь рынок (каждому сегменту – особую марку). Одновременно снижались риски, поскольку случайный провал одной марки никак не отражался на бизнесе в целом.

Сегодня компании все чаще переходят к стратегии марочного расширения, т. е. используют *одни и те же* марочные названия для новых направлений как одной товарной категории (*расширение товарных линий*, например «Diet Coke»), так и для продуктов из

разных категорий (расширение марочных семейств, например радиостанция *Virgin*). Одна из основных причин данного явления – стремление к экономии маркетинговых расходов. Когда создание новой марки обходится в £50 млн и более, разные марочные названия становятся непозволительной «роскошью». Более целесообразно сконцентрировать имеющиеся средства на развитии меньшего числа «мощных марок». Кроме того, известная марка способствует принятию нового продукта как потребителями, так и участниками каналов распределения. Если они положительно восприняли марку в прошлом, то, вероятно, захотят познакомиться и с новыми членами «семейства».

Помимо линейных новая концепция также предусматривает марочные расширения. Успешные компании на собственном опыте убедились, что марки, основанные на совместном опыте, являются более гибкими, чем марки-атрибуты и марки-устремления. Марка-опыт разрывает связь между собой и продуктом. Покупая такие марки, как «Body Shop», «Virgin» или «Coca-Cola», потребители приобретают не какой-то конкретный вкус или дизайн, а, скорее, определенную философию. Пока марка не изменяет своим ценностям, потребители готовы принимать ее расширения на разные рынки.

Обратимся к рис. 7.8. Товарные марки ограничены периметром возможностей линейных расширений вокруг внутреннего ядра. Трудно представить, что марка «Persil» вдруг выйдет за рамки моющих средств, «Whiskas» – за рамки корма для кошек. Потребители вряд ли оценят, если под этими марками будет выпущен шоколад или начнут предлагаться финансовые услуги. Марки-устремления, и особенно «опытные» марки, менее ограничены. Марка-опыт во многих случаях может выйти за пределы товарной линии во внешнее ядро, где у потребителей будут возникать спонтанные ассоциации с ней, а затем и в более широкие

	Первоначальные прибыли и убытки		Конечные прибыли и убытки
	марка А	марка В	новая марка
Доля рынка, %	20	20	42
Себестоимость реализованной продукции %	50	52	45
Валовая прибыль, %	50	48	55
Маркетинговые расходы, %	25	25	25
Накладные расходы %	15	15	12
Маржа операционной прибыли, %	10	8	18

Рис. 7.9. Увеличение стоимости посредством элиминирования торговой марки

области скрытого потенциала, удовлетворяющие ядру марки и не являющиеся запретными.

Такие компании, как *Virgin*, являются в высшей степени диверсифицированными. Источник их синергизма – не общий финансовый контроль (как в конгломератах *ITT* или *Hanson*) и не технологические компетенции (как у *Canon* и *3M*), а совместное использование одной и той же основной марки. До последнего времени эксперты негативно оценивали данное направление диверсификации, полагая, что каждая компания должна заниматься «своим делом» (обслуживать определенные рынки, использовать одни и те же технические компетенции). Но в современных условиях большинство компаний являются участниками деловых сетей, имеют возможность обратиться к внешним источникам. Например, авиарейсы под маркой компании *Virgin* осуществляет *Singapore Airlines*, ее финансовые продукты поставляет *Australian Mutual Provincial*, прохладительные напитки выпускает канадская компания *Cott*, а мобильная телефония поручена *Deutsche Telecom*. Для компаний, способных генерировать инновационные идеи, обладающих сильными марками, умело управляющих внешними связями, производственные и технологические навыки перестают быть ограничителями роста.

Потенциал расширения марки является залогом дальнейшей стоимости компании. Наличие известной марки позволяет компании развиваться в новых направлениях. И здесь менеджеры должны ответить на два вопроса. Во-первых, насколько сильны основные марки компании? Во-вторых, какими в принципе они являются: марками-атрибутами, марками-устремлениями или «опытными» марками? Затем, если компания имеет сильную марку, необходимо ответить на вопрос о том, как могла бы быть использована ее известность (выпуск новых товаров или их приобретение).

## ОБНОВЛЕНИЕ ТОРГОВЫХ МАРОК

Согласно философии компании *Unilever*, срок жизни торговых марок неограничен. Возможно, ее менеджеры и правы, но верно и другое: товары, тематика марок и рынки подвержены эрозии. Почему марки сходят со сцены? Фундаментом любой марки служит товар. Если менеджмент компании утрачивает контроль над качеством продукта, марка обречена на фиаско (см. «Реанимация» торговой марки «*Jaguar*»). Но даже если качество сохраняется на приемлемом уровне, технологические открытия, новые конкуренты, изменения потребностей, влияние моды с течением времени неизбежно «выводят» продукты из употребления. Никакая марка не спасет устаревший, ненужный потребителям товар.

Подвержена влиянию времени и тематика марок. Для соответствия актуальным стилям жизни внешний вид товара, включая его упаковку, расцветку и логотипы, необходимо периодически обновлять. То же касается «лица» марки и его отражения. Например, в связи с изменениями климата и распространением центрального отопления объемы продаж термоодежды «Damat» значительно уменьшились. Потребители не желают приносить внешний вид в жертву практичности. Для соответствия современной моде марку необходимо было «реанимировать» (выпуск новых продуктов, новая тематика, новые отношения).

Если марка или набор марок перестают приносить доходы акционерам, менеджмент компании оказывается перед выбором – репозиционирование, реанимация, рационализация или ликвидация марки.

## Репозиционирование марки

Репозиционирование является разумной альтернативой, если неудачи марки вызваны ее слабой позицией на привлекательном рынке. Инструменты изменения позиций марки включают в себя:

- ◆ **Реальное позиционирование.** Руководство компании модернизирует марку, повышая ее качество или используя новые технологии (пример – марка «Jaguar»).
- ◆ **Дополнение марки.** Ценность марки повышается, когда поставщик предлагает товары и услуги, дополняющие основной продукт. Так, отели добавили к своему основному продукту (предоставление крыши над головой) центры отдыха, бары и развлекательные залы.
- ◆ **Психологическое репозиционирование.** Компания стремится изменить мнение покупателей о качественных свойствах продукта, статусе марки или стоящей за ней философии. К сожалению, однажды сформированные представления людей изменить чрезвычайно сложно.
- ◆ **Перераспределение ценностей.** Иногда покупателей можно убедить, что определенные ценности марки имеют особое значение. Владельцы марки «Lexus», например, делают особый акцент на звукоизоляции салона дорогого автомобиля.
- ◆ **«Забывтые» ценности.** Потребителям иногда предлагаются совершенно новые критерии выбора. Новый стиральный порошок компании *Unilever* под маркой «Radion» позиционировался как удаляющий не только грязь, но и запахи (качество, которое ранее на этом рынке в расчет не принималось).

- ◆ **Изменение предпочтений.** Иногда компания имеет возможность повлиять на предпочтения покупателей. Опубликованные в печати и прозвучавшие в выпусках новостей телеканалов «страшные» истории убедили огромное большинство потребителей в том, что употребление в пищу генетически модифицированных продуктов наносит огромный ущерб здоровью.
- ◆ **Конкурентное депозиционирование.** Законодательство некоторых стран не препятствует использованию указывающей на недостатки конкурирующих товаров сравнительной рекламы.

## «Реанимация» марки

Стратегия «реанимации» торговой марки используется в том случае, когда сама марка потенциально сильна, но ее рынок недостаточно привлекателен и не позволяет поставщику получить адекватную прибыль. Возможны 4 направления «оживления»:

- ◆ **Поиск новых рынков.** Выход на новые международные рынки и их освоение служат основным средством поддержания роста таких марок, как «Coca-Cola», «McDonald's» и «Marlboro». На рынке США они уже достигли стадии зрелости.
- ◆ **Выход на новые сегменты рынка.** Выделение новых сегментов – один из самых распространенных путей расширения рынка для торговой марки, движение по которому облегчают снижение цен и увеличение уровня осведомленности потребителей (прежде всего для высокотехнологичных рынков). Наиболее гибкий способ выхода на новые сегменты – линейные расширения.
- ◆ **Поиск новых сфер применения.** Владельцы марок «в возрасте» нередко предлагают новые сферы их применения. Классический пример данного подхода – увеличение в 1980–1990-х гг. продаж пищевой соды «Arm & Hammer» с \$15 млн до \$400 млн. Еще бы, ведь теперь она используется не только по прямому назначению (для домашней выпечки), но и как дезодорирующее и чистящее средство для холодильников, раковин, домашних животных и даже в качестве зубной пасты.
- ◆ **Повышение интенсивности потребления.** Если поставщику удастся сделать свой продукт более легким в употреблении (растворимый чай), добиться уменьшения негативных последствий его использования (кофе без кофеина), поощрить потребителей к более частому использованию (скидки постоянным авиапассажирам) или найти новые способы увеличения объемов покупок (использование бутылок повышенной

емкости), средняя интенсивность потребления марки может быть значительно увеличена.

## **Повышение эффективности марки**

С приближением стадии зрелости рынка фокус внимания менеджмента перемещается от объемов продаж к прибыли, увеличению которой способствует, во-первых, снижение как постоянных, так и переменных издержек. Но сокращение расходов на маркетинг может повлечь за собой уменьшение доли рынка марки в долгосрочном периоде. Во-вторых, фактором увеличения объемов денежных потоков является снижение потребностей в основном и оборотном капитале. Поскольку компания имеет дело с достаточно зрелым товаром, возможно, имеет смысл поручить его производство субконтракторам, имеющим более экономичную структуру издержек. В-третьих, компания имеет возможность повысить цены. На короткое время этот шаг почти всегда повышает доходность, даже при сокращении объема продаж. Например, если норма валовой прибыли торговой марки составляет 50%, а маржа чистой прибыли – 8%, то повышение цен на 10% приведет к увеличению чистой прибыли примерно наполовину, даже если объем продаж сократится на те же 10%.

Наконец, часто существует возможность сокращения ряда марок и товарных линий. Такая рационализация, устранение шлейфа низкорентабельных товаров, оказывает весьма значительное влияние на оборотный капитал, причем без ощутимого снижения объема реализации. И тем не менее все эти меры дают преимущественно краткосрочные, единовременные выгоды. Принимая решение об их применении, менеджеры должны оценить их долгосрочные последствия и влияние на стоимость, чтобы в погоне за малым не упустить большего.

## **Элиминирование марки**

Многие из современных компаний имеют чрезмерно раздутые марочные портфели. В некоторых случаях это вызвано снижением привлекательности рынка, неудачами в репозиционировании и «реанимации». Еще одна распространенная причина – развитие компании путем поглощений и слияний, что означает наполнение портфеля перекрывающимися, конкурирующими между собой марками без какой бы то ни было стратегической логики. Большое число марок затрудняет их адекватную поддержку; каждой из них достается слишком малая часть маркетингового бюджета. В таких случаях компания уступает долю своим конкурентам, способным сконцентрировать маркетинговые инвестиции на одной-единствен-

ной марке и быстро набрать критическую массу. В 1999 г. в отчете *KPMG* отмечалось, что две трети слияний и поглощений компаний привели к снижению абсолютных величин долей рынка, а свыше 80% – к уменьшению акционерной стоимости.<sup>10</sup>

Пример компаний *Procter & Gamble* и *Colgate-Palmolive* показывает, что консолидация перекрывающихся марок позволяет снизить затраты, увеличить долю рынка и акционерную стоимость. В качестве типичного примера рассмотрим рис. 7.9. Предположим, что компания объединяет две конкурирующие марки в одну новую. Благодаря концентрации маркетинговых ресурсов доля рынка по объему возрастает с 40 до 42%, т. е. абсолютный объем поддержки новой марки более чем удваивается. Повышение рыночной власти позволяет сократить общий объем предоставляемых скидок, что увеличивает цену-нетто на 1%. Повысившаяся покупательская способность компании обуславливает снижение себестоимости реализованной продукции, а сокращение накладных расходов в 2 раза означает соответственно удвоение прибыли.

Основная причина, останавливающая компании от элиминирования торговых марок, – опасение резкого уменьшения объема продаж. Серьезность этой проблемы зависит от степени перекрытия марок и проведения консолидации. Объединение двух марок в одну целесообразно в случаях, когда марки обслуживают схожие рыночные сегменты, имеют частично совпадающие имиджи и когда одна из них относительно слаба. Дело усложняется, если компания имеет две сильные марки, нацеленные на разные сегменты рынка или каналы распределения.

Компания может выбрать один из трех путей консолидации марок:

- ◆ **Постепенное свертывание марки.** Наиболее приемлемый подход в случае, когда элиминируемая марка обладает значительной стоимостью и покупательской базой. Предполагается, что старая марка может сохраняться сколь угодно долго. Одновременно компания начинает развивать новую, концентрируя на ее продвижении маркетинговые расходы. Данную стратегию успешно реализовала компания *Black & Decker*, когда она приобрела небольшую фирму, принадлежавшую *General Electric*. В течение трех лет марка «GE» осторожно выводилась с рынка, так что у покупателей было достаточно времени, чтобы осознать перемену в марочной политике поставщика.
- ◆ **Быстрая ликвидация** означает немедленный отказ от торговой марки. «Убийственная» стратегия сопряжена с наибольшими рисками, но она является единственно возможной, когда конкуренция выводит затраты на поддержку марки на

недопустимо высокий уровень (сохранение доли рынка требует крупных инвестиций в маркетинг и организацию продаж).

- ◆ **Кобрендинг.** Наиболее распространенная стратегия перехода. В новой марке сохраняются оба прежних названия, что дает покупателям время привыкнуть к ней. Когда компания *Whirlpool* приобрела «белое» производство *Philips* (холодильники, плиты и другая бытовая техника), на протяжении шести лет ее товары обозначались как «Philips Whirlpool».

## ВХОД НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ РЫНКИ

Вывод марки на международные рынки – одна из наиболее очевидных, направленных на повышение темпов роста и акционерной стоимости компании стратегий. В современной глобальной конкурентной среде данный шаг позволяет воспользоваться эффектом масштаба и обеспечить ресурсами разработку новых товаров, без которых у компании нет будущего.

Выходя на зарубежные рынки, компания может применить одну из трех стратегий. *Мультинациональный* брендинг предполагает создание особых марок и адаптацию маркетинга-микс к особенностям каждого локального рынка. Такой подход активно применяет компания *Unilever*. Второй подход – *глобальный* брендинг, когда используется одна стандартизированная торговая марка, а элементы маркетинга-микс унифицируются в максимально возможной степени (корпорации *Coca-Cola*, *McDonald's* и *Microsoft*). Промежуточный подход, так называемое *региональное развитие торговых марок*, предполагает создание единых брендов для некоторых регионов, например одна марка – для Европейского Союза, другая – для Америки (компания *Ford*).

## Локальные марки

«На стороне» локальных марок – по-прежнему существующие между большинством стран мира огромные различия в языке, культуре и рыночных условиях. Марка кукурузных хлопьев «*Sanitarium*», имеющая выразительный смысл и широкую привлекательность для потребителей Австралии, вряд ли будет пользоваться такой же популярностью в Бельгии или Финляндии. Очевидно, что формирование идентичности марки в соответствии с местными языком, традициями, вкусами, климатом и условиями конкуренции должно давать лучшие результаты. Другое преимущество локального брендинга состоит в том, что он позволяет назначать повышенную цену на рынках, не отличающихся интенсивной конкуренцией. При использовании одной марки параллельный импорт в разные страны

затрудняет дифференцированное ценообразование, что может привести к потере значительной части прибыли. И еще одно слово в пользу локальной автономии: данный подход стимулирует инициативу, гордость и ответственность сотрудников за результаты труда. Ничто так не отвращает от творческой деятельности, как принятие решений относительно локальных рынков в обезличенных штаб-квартирах и процесс разработки стратегий, игнорирующий мнения сотрудников, которым придется просто выполнять принятые решения.

## **Глобальные и региональные марки**

Но нельзя не отметить, что в большинстве ведущих компаний наметилось устойчивое движение в сторону региональной и глобальной стратегий развития марок. Одной из причин тому является желание избавиться от дублирования расходов. Стоимость изготовления телевизионного рекламного ролика доходит до £1 млн. По заявлениям рекламного агентства *McCann-Erickson*, за последние 20 лет выпуск «международной» рекламы позволил компании *Coca-Cola* сэкономить около \$100 млн. Глобальная стратегия обеспечивает более быстрый выход товара на международные рынки, а ускорение поступления денежных потоков способствует росту акционерной стоимости.

Кроме того, популярности глобального или регионального брендинга способствует ряд действующих в нашем информационном обществе факторов, таких как развитие международного бизнеса в целом, появление глобальных информационных средств (*CNN* и *SkyTV*), стремительное развитие туризма и деловых командировок за рубеж, а также появление общих стандартов (Интернет или *GSM*). Все это способствует формированию интернациональных стилей жизни, или, точнее, появлению выходящих за географические границы рыночных сегментов. Ученым разных стран необходимо оборудование одних и тех же марок, молодежь стремится носить одну и ту же одежду, да и в любой стране найдутся свои «яппи» – молодые и преуспевающие индивиды, лидеры мнений. Наконец, темпы технологического прогресса таковы, что потребители все большую часть своих доходов тратят на новые, не «обремененные» культурным наследием, а потому способные продаваться по всему миру, товары.

Для продвижения глобальных марок используются новые международные масс-медиа и Интернет, растущая популярность таких международных событий, как чемпионаты мира по футболу, Олимпийские игры, гонки «Формулы-1». Не стоит забывать и о спонсорской поддержке всемирно известных звезд, таких как Майкл Джексон или футбольный клуб *Manchester United*. Своей привлека-

тельностью всемирные марки обеспечивают себе и более высокий статус. Наконец, международная репутация помогает марочным семействам завоевывать новые рынки. Глобальные марки в большинстве своем обладают достаточной убеждающей способностью, чтобы покупатели могли безбоязненно отвечать на их новые предложения.

## Ограничения глобального брендинга

Глобальное развитие торговых марок имеет внешние и внутренние ограничения. Некоторые рынки до сих пор сохраняют свою специфику, что ограничивает потенциал глобальных марок. Нередко на новом рынке марочное название теряет всякий смысл. Так, английский кондиционер для белья «Snuggles» (буквально «уютно устроиться, свернуться калачиком». – Прим. пер.) во Франции носит название «Cajoline», в Германии – «Kucheleib», в Италии – «Cocolino». Культура и традиции также ограничивают использование общих подходов. Рассмотрим, например, традиции потребления такого простого продукта, как сыр. В Голландии его едят за завтраком, во Франции – подают после горячего блюда за обедом, в Великобритании сыр кладут на сэндвичи во время ленча. Разные законы, климат и традиции – все это накладывает ограничения на идентичность марки.

Что касается внутренних, организационных факторов, то тут следует обратиться к истории. Первыми на международный рынок вышли европейские компании; к началу XX в. они занимали на нем прочные позиции. Длительность заграничных поездок и неразвитость средств связи заставляли менеджмент компаний делегировать принятие решений на локальные уровни. Расстояние делало централизованный контроль из европейской штаб-квартиры просто нецелесообразным. Многие компании, и в частности *Unilever* и *Nestlé*, и по сей день являются приверженцами мультинационального маркетинга. Глобальный брендинг ассоциируется скорее с американскими и последовавшими их примеру японскими фирмами. Американская экспансия по окончании Второй мировой войны осуществлялась в соответствии с этноцентричным подходом – на зарубежных рынках продавались продукты, пользовавшиеся успехом в США (с минимумом необходимых изменений). В 1960-х гг. японские компании во главе с *Toyota* и *Sony* представили миру первые настоящие стратегии глобального брендинга, продвигая под одной торговой маркой унифицированные товары.

В последние годы наметилась тенденция к так называемому транснациональному маркетингу. В свободной трактовке его можно определить как максимально возможную стандартизацию отдельных

элементов марки вместе с признанием целесообразности адаптации в некоторых случаях к местным условиям. В целом данный подход находит выражение в асимметричных, прагматичных стратегиях, когда компании-поставщики обязательно адаптируют товары к требованиям крупнейших рынков (США, Япония и Германия), игнорируя особенности остальных. Традиционные марки, являющиеся частью культуры и наследия рынка, предлагаются в неизменном виде. Новые товары, особенно в новых, основанных на использовании современных технологий категориях, изначально ориентированы на глобальное продвижение.

В зависимости от степени стандартизации марки варьируются и элементы маркетинга-микс. Основной товар, как правило, является стандартным для всех стран. Функциональность и применение продукта (например, как люди слушают музыку или управляют бульдозером) тоже изменяются весьма незначительно. Здесь компании руководствуются соображениями экономии, поскольку разработка и производство товара требуют крупных инвестиций. При системном планировании стандартизировать можно и свойства основной марки (дизайн, упаковка, логотип, название).

Трудности появляются на следующем уровне брэндинга, в позиционировании и коммуникациях. Культура, отношения людей, язык и экономика – все это не может не влиять на интерпретацию смысла марки. Возможности стандартизации определяются рынком и товаром. Национальные ценности и традиции по-прежнему очень сильны в отношении продуктов питания, но практически незаметны в электронике. Национальная культура имеет большее значение для пожилых, получающих низкие доходы потребителей, меньшее – для молодых и состоятельных. При дальнейшем движении по элементам комплекса маркетинга – продажам, продвижению и дистрибьюции – решения неизбежно приобретают локальный характер, поскольку здесь отличия между странами весьма значительны.

Переход от национальных к транснациональным брэндингу и маркетингу предполагает реорганизацию системы управления компаниями. Многие транснациональные корпорации, такие как *Ford*, *Unilever* и *Procter & Gamble*, прошли через реструктуризацию, основным моментом которой была трансформация региональных бизнес-единиц в международные товарные подразделения. Стратегические решения о марках теперь принимаются с прицелом на полное раскрытие их международного потенциала и рационализацию производства и маркетинга в глобальном масштабе. Большинство компаний стараются ограничить полномочия бюрократии штаб-квартиры, поручая разработку международной марочной стратегии командам региональных менеджеров. В некоторых случаях параллельно с этим руководство

марками закрепляется за размещенными в определенных странах подразделениями.

## КОНТРОЛЬ НАД ТОРГОВОЙ МАРКОЙ

Сегодня конкуренция разворачивается не между одиночными компаниями, а между сетевыми организациями. Деловую сеть образуют все участники цепочки поставок, которые вносят определенный вклад в создание конечного товара (компоненты, услуги или знания). Так, деловая сеть *IBM*, включающая в себя поставщиков корпорации, партнеров и розничных торговцев, конкурирует с сетью *Dell* за разработку и предоставление потребителям привлекательных марок персональных компьютеров.

### Кто контролирует марку?

Все компании в том или ином виде принимают участие во внешних связях. Центральный вопрос для участников деловой сети – контроль над торговой маркой. Исторически сложилось так, что эта роль обычно принадлежит производителю конечного товара (таким корпорациям, как *Ford*, *IBM* или *General Electric*). Компания-производитель превращает сырьевые ресурсы поставщиков в товар, стремится снизить свои затраты и вынудить участников сети к конкуренции между собой. Но удается это ей далеко не всегда, и порой компания-поставщик «перехватывает» или как минимум делит с производителем конечного товара власть над маркой. Например, репутация таких корпораций, как *Intel* и *Microsoft*, настолько высока, что производителям компьютеров «поневоле» приходится закупать их продукты, а в результате большая часть прибыли отрасли достается этим двум поставщикам.

Каналы распределения – оптовики, розничные торговцы, новые электронные службы – также нередко контролируют действия владельца торговой марки. Одна из основных тенденций последних десятилетий – рост числа частных марок, собственниками которых являются компании розничной торговли. Марки крупных сетей супермаркетов с успехом конкурируют с марками компаний-поставщиков, что означает перераспределение стоимости от производителей к торговцам, поскольку продукция первых в такой ситуации быстро превращается в однородный товар. С появлением электронного бизнеса число претендентов на право контроля над марками еще более возрастает. С одной стороны, э-коммерция должна была бы восстановить производителей в «правах», так как позволяет отказаться от посредничества розничной торговли и работать с конечными потребителями напрямую, как *Dell*. Но, с другой стороны, э-коммерция привела к возникновению нового

вида торговцев (*Amazon* и *eToys*), способных по богатству ассортимента обойти любой традиционный магазин. Еще одна угроза марочной гегемонии производителей – средства сетевой навигации, включая поисковые системы класса *Yahoo!*, экспертные сайты (*Consumer Reports*), базы данных (*Auto Trader*) и программы типа *Quicken*. Все они могут превратиться – да и уже становятся – в пользующиеся доверием потребителей торговые марки. И именно к таким компаниям, скорее всего, перейдет штурвал управления деловой сетью.

Последствия утраты контроля над торговой маркой весьма серьезны. Если продукция компании рассматривается как товар, единственный значимый атрибут которого – цена, он утрачивает возможности прибыльного роста. Покупатели будут исходить исключительно из ценовых соображений и с легкостью переключатся на марки других поставщиков. Именно это и произошло с производителями персональных компьютеров, когда они уступили власть над маркой «вышестоящим» поставщикам операционных систем и микропроцессоров. Сами компьютеры превратились не более чем в однородные товары, «железо», в то время как *Microsoft* и *Intel* чрезвычайно прибыльны. Аналогичные процессы разворачиваются и в легкой промышленности, производстве продовольственных товаров, превратившихся в поставщиков продуктов под частными марками для влиятельных розничных групп. Огромная рыночная власть торговцев нередко позволяет им «вытянуть» из производителей всю их экономическую прибыль.

## **Производство или брэндинг?**

Компаниям приходится делать нелегкий выбор: инвестировать крупные средства в развитие собственных торговых марок или предпочесть субконтрактные поставки чужих марочных товаров. Проблема многих компаний в том, что они «застревают» где-то посередине, в то время как глобальная конкуренция «подрывает» устоявшиеся связи.

Субконтрактное производство является быстрорастущей сферой бизнеса, поскольку все больше и больше компаний поручают изготовление своих товаров сторонним фирмам. С развитием глобализации эта тема стала еще более насущной. Прибыльность производителя-субконтрактора определяется его структурой издержек в глобальном масштабе. Это значит, что производственные мощности должны располагаться в странах, изобилующих ценными ресурсами, позволяющих минимизировать затраты.

Стратегия развития сильных торговых марок предполагает совершенно иные философию и организацию. Субконтрактного

производителя интересуют прежде всего технологические процессы и издержки; компания с известными марками концентрируется на маркетинге и инновациях. Субконтрактный производитель ни на шаг не может отступить от спецификаций заказчика; компания с собственными марками должна разрабатывать их самостоятельно, исходя из потребностей потребителей. В первом случае расходы на маркетинг невелики, во втором их объем должен быть таким, чтобы компания имела возможность осуществления полноценных марочных коммуникаций. Персонал компании-производителя марочных товаров должен быть максимально близок к рынку, работники же субконтрактного предприятия набираются и трудятся там, где поставщик имеет возможность минимизировать издержки.

При столь различных целях и задачах стоит ли удивляться тому, что еще никому не удалось «скрестить» стратегии лидерства по издержкам и изощренного маркетинга. Опасность кроется в том, что в попытке найти «срединный путь» компания вынуждена принести в жертву собственные философию и организацию. С одной стороны, она не имеет достаточно экономичной структуры издержек, позволяющей на равных конкурировать с глобальными субконтрактными производителями, а с другой – недостаточные инвестиции в развитие торговых марок обрекают ее на поражение в соперничестве с такими корпорациями, как *Virgin* и *Amazon*, целиком и полностью ориентированными на инновации, маркетинг и брэндинг.

---

## ОРГАНИЗАЦИЯ МАРОЧНОГО ПОРТФЕЛЯ

Если компания имеет более чем одну товарную линию, она должна позаботиться об усилении взаимосвязей товаров и марок. Производитель имеет возможность продвигать товары под одним «зонтиком», как делает *Canon* со своими фотоаппаратами, копирами, факсами и другой офисной техникой, или же, наоборот, разрабатывать особые марки для каждого нового продукта (марочная стратегия компании *Procter & Gamble*). Между этими крайностями существует несколько промежуточных альтернатив, включая марки товарных линий, марки категорий и марки источника.

Причина дилеммы – необходимость одновременного решения трех противоречащих друг другу задач. Первая из них – задача дифференцирования товара. В целом выпуск нового продукта имеет смысл только в том случае, если он удовлетворяет специфические потребности или ориентирован на особый потребительский сегмент. С этой точки зрения наиболее привлекательны отдельные марки. Вторая задача – использование

потенциала и ассоциаций уже имеющихся у компании торговых марок, из чего вытекает, что марка должна быть единой. В-третьих, необходимо учесть издержки. Цель состоит не в том, чтобы максимизировать объем продаж, а в том, чтобы повысить долгосрочную экономическую прибыль, что вновь возвращает нас к необходимости использования единой марки.

Правильная архитектура марки должна быть ориентирована на потребителей, демонстрировать, как и чем отличаются друг от друга товары компаний. Менеджеры компании также должны понимать логику этой системы, знать, когда новый продукт должен иметь «имя собственное», а когда более целесообразно использовать уже существующее. Наконец, архитектура марки должна способствовать росту стоимости марочного портфеля в целом, обеспечивать его эффективное продвижение.

## АРХИТЕКТУРА ТОРГОВОЙ МАРКИ

Основные отличия в марочных стратегиях заключаются в подходе к компромиссу между дифференцированием и общей идентичностью. Обычно выделяют 6 стратегий развития торговых марок.

- ◆ **Марки товаров.** Компания дает каждому из своих продуктов уникальное имя и разрабатывает особую стратегию позиционирования. Так, на рынке бытовых стиральных порошков компания *Procter & Gamble* продвигает марки «Tide», «Ariel», «Vizir» и «Dash», каждая из которых ориентирована на определенный целевой сегмент и имеет уникальное отличительное преимущество. *Accor Group* владеет несколькими марками сетей отелей, причем в отношении каждой применяется собственная стратегия позиционирования («Novotel», «Ibis», «Formula 1», «Sofitel»). В данном случае название корпорации, которая владеет маркой, не имеет маркетингового значения, а во главу угла ставится исключительно дифференцирование.
- ◆ **Марки товарных линий.** Компания имеет несколько взаимодополняющих продуктов в рамках единой марочной концепции. Например, компания *L’Oreal* продает шампунь, дезодорант, гель и лак для волос под одной маркой – «Studio Line». Продвижение торговой марки, а не отдельных товаров способствует сокращению маркетинговых расходов.
- ◆ **Марки товарных категорий** включают в себя еще более широкий набор продуктов, ограниченный определенной сферой компетенций. Например, компания *Nestlй* продвигает под маркой «Findus» замороженные продукты; *Heinz* использует марку «Weight Watchers» для всех диетических продуктов.

- ◆ **Марки источника** состоят из двух названий: названия компании или категории и торговой марки продукта («Kellogg's Corn Flakes», «Castrol GTX», «Johnnie Walker Black Label»). Название компании определяет идентичность и ассоциации, связанные с маркой, марка продукта говорит о его предназначении определенному сегменту.
- ◆ **Марки-подписи** олицетворяют относительно слабую связь между корпоративным названием и маркой продукта. В данном случае «главенство» принадлежит марке товара, а «подпись» в виде названия известной фирмы призвана гарантировать качество (вспомним «подписи» компаний *Nestlé*, *General Motors* и *Johnson & Johnson* в марках «Kit-Kat», «Opel» и «Pledge» соответственно). Стратегия марок-подписей чаще всего является промежуточным этапом при переходе от марок товаров к зонтичным маркам.
- ◆ **Зонтичные марки** «прикрывают собой» несколько ориентированных на принципиально различные рынки товаров. Например, под маркой «Philips» продаются компьютеры, телефоны, аудиотехника, телевизоры, электробритвы и офисная техника. Такова корпоративная марочная стратегия. В данном случае дифференцирование приносится в жертву единству. Основное преимущество «зонтика» – разделение

**Таблица 7.6.** Определение стоимости марки ( £млн)

Год	Начальный	1	2	3	4	5
Объем продаж	250,0	262,5	275,6	289,4	303,9	319,1
Операционная прибыль (15%)	37,5	39,4	41,3	43,4	45,6	47,9
Используемый физический капитал	125,0	131,3	137,8	144,7	151,9	159,5
Отчисления за капитал (5%)	6,3	6,6	6,9	7,2	7,6	8,0
Эффективная добавленная стоимость	31,3	32,8	34,5	36,21	38,0	39,9
Добавленная ценность марки (70%)	21,9	23,0	24,1	25,3	26,6	27,9
Ставка налога (30%)	6,6	6,9	7,2	7,6	8,0	8,4
Доходы марки после уплаты налога	15,3	16,1	16,9	17,7	18,6	19,5
Коэффициент дисконтирования ( $r = 15\%$ )	1,0	0,87	0,76	0,66	0,57	0,5
Дисконтный денежный поток	15,3	14,0	12,8	11,7	10,6	9,7
Кумулятивная приведенная стоимость						58,8
Приведенная стоимость остатка						64,8
Стоимость торговой марки						123,5

расходов на развитие марки между всеми продуктами; основная же угроза известна как «эффект резиновой ленты». Чем больше различных товарных категорий собирается под зонтичной маркой, тем выше вероятность того, что ее идентичность будет ослабевать и в конце концов марка утратит смысл, а с ним и доверие покупателей.

## ВЫБОР МАРОЧНОЙ СТРАТЕГИИ

Конкурирующие фирмы нередко придерживаются противоположных марочных стратегий. В гостиничном бизнесе *Accor* продвигает товарные марки, а *Holiday Inn* использует марки источника. В сфере бюджетных авиаперевозок компания *Virgin* работает под своей зонтичной маркой, а *British Airways* создала новую товарную марку «GO». Почему компании выбирают ту или иную марочную стратегию?

Важную роль играет история развития компании. Многие компании вряд ли бы имели столько товарных марок, доведись им сегодня «начать с нуля». Так, компания *Procter & Gamble* выбрала товарный брэндинг еще в те давние времена, когда конкуренция не была столь сильна, а прибыли были достаточно велики, чтобы компенсировать неизбежно высокие маркетинговые расходы. Изменить что-либо сегодня сложно. Например, само название *Procter & Gamble* практически лишено смысла для потребителей, поэтому использование зонтичного метода представляется нецелесообразным.

Вторым фактором являются сила и тип марки. Если марка не отличается высокой добавленной ценностью, стратегии зонтичной марки или марок источника невозможны. В такой ситуации товар должен выпускаться под собственным марочным названием. Марки, основанные на опыте, обычно лучше подходят для зонтичного маркетинга или стратегии марок источника. Например, компания *British Airways* стремится быть маркой-устремлением, поэтому вход в сегмент дешевых авиаперевозок может негативно отразиться на ее восприятии клиентами. *Virgin*, напротив, является маркой-опытом, «мы против них», ее ценности сами предполагают более выгодные предложения. Тем не менее, если марка-устремление по-настоящему сильна и популярна, менеджмент имеет возможность несколько изменить ее нижние границы. Главное, чтобы указывался статус нового продукта. Например, *Daimler-Chrysler*, позиционируя различные модели «Mercedes», непосредственно указывает на их класс: *S, E, C* и *A*.

Для отражения новизны инновационного товара имеет смысл использовать продуктовый брэндинг. В свое время компания *Ford* приняла мудрое решение, когда не стала «разбавлять» марку

Стратегический источник стоимости	Весовой коэффициент	Относительная значимость (%)	Зависимость от марки (%)	Доля в цене (%)
Расположение	100	31	0	0
Сеть АЗС	40	12	80	10
Цена	80	25	0	0
Дизайн АЗС	10	3	60	2
Чистота АЗС	10	3	40	1
ОБслуживание автомобилей	10	3	20	1
Другие услуги	20	6	20	1
Стимулирование сбыта	20	6	20	1
Реклама	15	5	100	5
Качество продукта	10	3	100	3
Прием кредитных карточек	5	2	40	1
Бензин высшего сорта	5	2	40	1
Марочный индекст	325	100		26

«Jaguar» маркой источника. Кроме того, стратегия товарных марок позволяет снизить риски в ситуациях, когда технологические недостатки или побочные эффекты могут вызвать резко негативную реакцию общественности. Все без исключения новые фармацевтические препараты продаются только под собственными названиями.

Третий фактор – привлекательность рынка. Создание независимых марок обходится чрезвычайно дорого, причем большинство издержек относится к постоянным. Для того чтобы инвестиции принесли экономическую прибыль, доходы и прибыли марки должны быть очень высокими. Наиболее рациональной стратегией входа на небольшие рынки или рынки, на которых компания не планирует занятие лидирующих позиций, является зонтичный брендинг.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТОИМОСТИ ТОРГОВЫХ МАРОК

В последнее время в экономическом сообществе широко обсуждается вопрос о целесообразности отражения стоимости торговых марок в активной части баланса. На волне поглощений и распродаж активов известных компаний возникло мнение о том, что отказ от включения марок в бухгалтерский баланс приводит к занижению стоимости фирм, что облегчает задачу корпоративных рейдеров. В традиционном учете инвестиции в создание внутренних (собственных) марок рассматриваются как затраты, которые противопоставляются текущим прибылям. Если марки приобретались в процессе поглощений, то в качестве оснований для отказа от включения в баланс их «репутационной стоимости» выступали либо тезис о полной их амортизации, либо списание из акционерных средств. Таким образом, и брэндинг, и покупка марок рассматривались как непривлекательные вложения капитала, особенно в краткосрочной перспективе, когда генерируемые марками дополнительные прибыли не успевали компенсировать затраты на их приобретение.

Разрыв между балансовой и рыночной стоимостью компаний был настолько велик (и продолжал увеличиваться), что в бухгалтерской среде не могли не начаться дебаты относительно обоснованности включения в баланс и торговых марок, и других нематериальных активов. К настоящему времени достигнут некий, впрочем весьма относительный и неустойчивый, компромисс. Международный комитет по стандартам бухгалтерского учета рекомендовал включать в баланс приобретаемые, но никак не созданные собственными силами марки. Если стоимость приобретенной марки включается в статью баланса, она должна линейно амортизироваться в течение 20 лет. Для не-бухгалтеров такое решение трудно назвать разумным. Почему приобретаемая марка должна рассматриваться как более ценный и заслуживающий доверия актив, чем созданная самой компанией? Получается, что концерн *Cadbury-Schweppes* может включить в баланс купленную марку «Dr Pepper», но не собственные марки «Cadbury» и «Schweppes». Непонятно также, почему амортизационные отчисления известной, существующей десятки лет марки определяются исходя из оценки на конкретный момент времени, в то время как ее стоимость со временем может (и должна) повышаться?<sup>11</sup>

## ОЦЕНКА ТОРГОВЫХ МАРОК: ДОВОДЫ «ЗА» И «ПРОТИВ»

За дебатами относительно включения торговых марок в баланс стоит коренное разногласие в рядах бухгалтеров в отношении того, для чего вообще необходим учет. Консервативное крыло считает, что на финансовых счетах должны отражаться только состоявшиеся и документированные операции, а оценка активов производится исходя из первоначальной их стоимости как единственной фактической базы. Как только делаются попытки отразить текущие «ценности», учет становится субъективным, нарушается его главный принцип – благоразумие. В соответствии с данным подходом в каких-либо переоценках вообще нет необходимости, поскольку задача финансовых счетов состоит в сообщении фактов, а не суждений. Они являются средством достижения цели, а не целью как таковой. Интерпретация стоимости компании и ее активов – обязанность собственников, но не бухгалтера. В процессе интерпретации могут использоваться как финансовые счета, так и информация о состоянии отрасли, интенсивности конкуренции, фондовом рынке и других факторах, определяющих будущие денежные потоки.

«Либеральное крыло» специалистов по бухгалтерскому учету придерживается мнения о том, что финансовые счета должны строиться таким образом, чтобы все заинтересованные группы могли использовать содержащуюся в них информацию для принятия экономических решений. Инвесторам необходимо оценить потенциальную стоимость акций компании, банкам и поставщикам – устойчивость ее финансового положения, работникам – динамику стоимости фирмы. Таким образом, периодически должна производиться переоценка активов компании, что позволит отразить их текущую, а не первоначальную стоимость или цены приобретения. По возможности в баланс должны включаться нематериальные активы (если стоимость торговых марок может быть определена, она указывается отдельной статьей). Кроме того, активы амортизируются лишь в том случае, если со временем их стоимость уменьшается. Если стоимость актива возрастает, то ни о каких амортизационных отчислениях не может быть и речи. Напротив, ежегодно должны делаться записи о приросте стоимости.

Доводы «за» и «против» оценки торговых марок по большей части соответствуют мнениям соответственно либералов и консерваторов. Консерваторы выступают против появления марок в бухгалтерских балансах. Во-первых, говорят они, любая оценка марок крайне субъективна. Обращение к разным методам исчисления их стоимости (или оценщикам) будет означать, что компания получит значительно различающиеся величины. Во-вторых, невозможно разделить доходы, полученные благодаря марочному названию, и доходы,

генерируемые другими материальными и нематериальными активами компании. Разве можно отделить стоимость, созданную торговой маркой «Cadbury», от стоимости, созданной качеством продукта и прочими нематериальными активами, включая специализированные навыки и отношения в цепочке поставок? В-третьих, при оценке марок неизбежны условные предположения, что сделает учет объектом критики (манипуляции с балансом с целью создания видимости высокой ликвидности). Заявляется, наконец, что в оценке марок нет необходимости, поскольку, как показывает рыночная стоимость, инвесторы несомненно учитывают в своих прогнозах будущей способности компании к генерированию денежных потоков все ее материальные и нематериальные активы. Пусть инвесторы как угодно обосновывают свои оценки, но не дело бухгалтерии компании субъективно оценивать ее будущее.

Доводы бухгалтеров-либералов можно свести к трем пунктам. Во-первых, имеет место явная концептуальная предпосылка для оценки марок. Сильные марки действительно обеспечивают своим владельцам увеличенный и более стабильный поток денежных средств, чем они получили бы без них (что определяется большей лояльностью потребителей к сильным марочным продуктам). Во-вторых, существующие методики (концептуально обоснованные и имеющие практическую ценность) позволяют отделить и оценить генерируемые маркой доходы. И наконец, существует множество ситуаций, когда вопрос о целесообразности оценки марок вообще не стоит. Напротив, оценка их стоимости является требованием бизнеса.

## Для чего необходима оценка марок

В последние годы различные методы оценки стоимости торговых марок нашли широкое применение.

- ◆ **Бухгалтерская отчетность.** В соответствии с принятыми во многих странах правилами бухгалтерского учета компании обязаны отражать в балансе стоимость приобретенных марок, для чего необходимы обоснованные методы оценки.
- ◆ **Слияния и приобретения.** До 90% цены, приобретаемой в процессе поглощения компании, владеющей известными торговыми марками, приходится на нематериальные активы. Решение о поглощении во многом основывается на оценке стоимости торговых марок.
- ◆ **Отношения с инвесторами.** Менеджмент таких компаний, как *Diageo* и *L'Oreal*, рассматривает в качестве основной цели создание портфеля сильных торговых марок. Таким образом, оценка инвесторами результатов деятельности руководства

компаний должна основываться на исследовании стоимости марок.

- ◆ **Внутренний менеджмент.** Внутри компании оценки стоимости торговых марок используются в анализе результатов деятельности ее бизнес-единиц, что способствует учету менеджерами СБЕ долгосрочных последствий принимаемых ими решений.
- ◆ **Лицензирование и франчайзинг.** Многие компании позволяют использовать свои марки дочерним фирмам или третьим сторонам. Для исчисления размера платы за пользование маркой необходимо точно определить ее стоимость.
- ◆ **Обоснование кредитоспособности.** Так как марки находят все более широкое признание как ценные активы, компании могут использовать оценку их стоимости в качестве обоснования заявок на получение кредитов.
- ◆ **Правовые аргументы.** Оценка стоимости марок нередко используется в судебных процессах в делах о пиратстве, а также для определения стоимости активов при ликвидации имущества обанкротившихся компаний.
- ◆ **Планирование налогообложения.** Налоговые органы все чаще требуют от компаний уплаты роялти зарубежным филиалам за использование их торговых марок.

## ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТОИМОСТИ ТОРГОВЫХ МАРОК

Любой метод определения стоимости марок должен раскрывать следующие аспекты.

1. **Прогнозирование свободных денежных потоков.** Стоимость активов определяется чистой приведенной стоимостью генерируемых будущих денежных потоков. Следовательно, необходимы прогнозы объема продаж, операционной прибыли, фактических сумм выплачиваемых налогов и чистых вложений в оборотный капитал и основные средства. Важно, чтобы в прогнозе учитывались только продажи оцениваемой марки. Если компания имеет другие марки или выпускает также однородные продукты, их показатели учитываться не должны.
2. **Вычисление добавленной ценности марки.** Это двухступенчатый процесс: сначала определяются добавочные денежные потоки, создаваемые нематериальными активами фирмы, затем из них выделяется часть, которая может быть отнесена на долю

воспринимаемой ценности торговой марки.

- 3. Определение нормы дисконта.** Будущие денежные потоки необходимо дисконтировать к их текущей стоимости. Норма дисконтирования зависит от стабильности и рискованности генерируемых маркой денежных потоков.

## **АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ**

Оценка активов может производиться разными методами, основывающимися на различных допущениях. Если некий актив оценивается в целях налогообложения, плательщик имеет возможность использовать предположения, уменьшающие стоимость; при продаже активов требуется иная, «увеличивающая» стоимость методика. Конкретный метод также зависит от цели оценки: для судебного дела подойдет один, для анализа целесообразности приобретения – другой. Существуют четыре «традиционных» метода оценки (они рассматриваются ниже) и один современный подход, основанный на дисконтировании будущих денежных потоков марки с затратами на ее создание. В данном методе прошлые расходы на рекламу и развитие марки приводятся к текущим ценам и суммируются. Затратный метод применяется и в судебных процессах для определения величины компенсации ущерба. Принципиальный его недостаток состоит в том, что фактические затраты прошлых периодов никак не связаны с текущей стоимостью марки. Теория допускает оценку восстановительной стоимости марки (в какую сумму денег обойдется ее создание сегодня), но проблема в том, что сильная марка по определению уникальна. Следовательно, определение ее восстановительной стоимости на практике не представляется возможным.

- 1. Затратный метод оценки.** Марка оценивается в соответствии с затратами на ее создание. В данном методе прошлые расходы на рекламу и развитие марки приводятся к текущим ценам и суммируются. Затратный метод применяется и в судебных процессах для определения величины компенсации ущерба. Принципиальный его недостаток состоит в том, что фактические затраты прошлых периодов никак не связаны с текущей стоимостью марки. Теория допускает оценку восстановительной стоимости марки (в какую сумму денег обойдется ее создание сегодня), но проблема в том, что сильная марка по определению уникальна. Следовательно, определение ее восстановительной стоимости на практике не представляется возможным.
- 2. Рыночная оценка.** Торговая марка оценивается на основании

данных о продажах сопоставимых марок или компаний. Например, если компания была продана по цене, в 4 раза превышающей ее балансовую стоимость, то этот же коэффициент можно использовать и для оценки сопоставимой с ней фирмы. Затем из расчетной рыночной стоимости вычитается стоимость материальных активов. Остается стоимость нематериальных активов, из которых и выделяется часть, которая приходится на долю оцениваемой марки. Проблема в том, что на практике все обстоит гораздо сложнее: многие компании имеют не одну, а несколько марок плюс не имеющие марок товары. Кроме того, поиск сопоставимых компаний и марок очень сложен.

3. **Метод роялти** предполагает оценку суммы, которую компания должна была бы заплатить третьей стороне, если бы она не владела своей маркой, а приобрела права на ее использование. Теоретическая величина будущих роялти затем дисконтируется, что позволяет получить чистую приведенную стоимость марки. Многие ведущие аудиторские фирмы считают этот метод оценки наиболее эффективным. Одна из проблем связана с определением величины роялти. На практике получить детальную информацию о выплатах за право пользования марками достаточно сложно, кроме того, они существенно зависят от конкретных договоренностей в отношении патентов, авторских прав и разделения расходов на маркетинг, а также от ожидаемых прибылей и ситуации на рынке. Кроме всего прочего, ставка процента зависит от отрасли и страны, фирме которой выдается лицензия.
4. **Экономический метод**. Оценивается чистый вклад марки в бизнес, при этом исторические доходы марки умножаются на типовой коэффициент. Например, если средневзвешенная прибыль марки после уплаты налогов за последние 3 года составила £15 млн, а коэффициент доходов равен 10, то стоимость марки будет равна £150 млн. До недавнего времени этот метод был наиболее популярен; газета «Financial Times» до сих пор использует его в своих известных ежегодных оценках стоимости ведущих американских марок. Его основная проблема в том, что прошлые доходы слабосвязаны с будущими. Оценки марок по данному методу крайне нестабильны, поскольку зависят от прибыли, полученной в год оценки.

## **Оценка по методу дисконтированных денежных потоков**

Как и экономический, метод оценки стоимости марки по дисконтированным денежным потокам (ДДП) предполагает исчисление доходов, которые приносят акционерам компании ее торговые марки. Метод ДДП основан на прямом прогнозе генерируемых маркой *будущих* поступлений. Его преимущество состоит в том, что метод ДДП является зеркальным отражением метода, применяемого инвесторами для оценки компаний, и таким образом связывает стоимость марок с ценами акций. В нем четко прослеживаются все 3 этапа оценки: прогнозирование денежных потоков, отделение создаваемой маркой стоимости от той, которая генерируется материальными и другими нематериальными активами, и определение нормы дисконта. Данный подход к определению стоимости торговых марок был разработан и популяризируется консалтинговой компанией *Interbrand*.

### **Прогнозирование денежных потоков**

Подобно стандартному анализу акционерной стоимости, метод начинается с составления прогноза объема продаж и операционной прибыли на определенный период планирования (обычно на 5–10 лет). Здесь необходимо быть очень внимательным и исключить продажи и прибыли от других марок и немарочных продуктов. Денежные потоки после периода планирования определяются, как правило, по бессрочному методу, в котором предполагается, что марка продолжает получать свою стоимость капитала до бесконечности. В качестве иллюстрации метода ДДП рассмотрим табл. 7.6: первые две строки как раз и отражают прогнозы сбыта и операционной прибыли.

### **Оценка генерируемых маркой доходов**

Оценка генерируемых маркой доходов производится в два этапа: (1) доходы от материальных активов отделяются от доходов нематериальных активов, (2) разделение вторых на доходы непосредственно торговой марки и доходы, полученные от других нематериальных активов: патентов, специализированных навыков или монополистических преимуществ.

- ◆ **Доходы от нематериальных активов** есть остаток, который мы получаем после вычитания доходов от материальных активов из общей операционной прибыли. Сначала вычисляется объем используемых в компании материальных активов: стоимость

производственного оборудования и помещений, кредиторской задолженности, запасов и др. Активы оцениваются по рыночной стоимости. Так как речь идет об относительно ликвидных ценностях, риск владения ими сводится к минимуму. Поэтому

в качестве показателя прибыльности может использоваться безрисковая норма прибыли, обычно принимаемая равной доходности десятилетних государственных долговых обязательств (в настоящее время – 5%). Вычитая из операционной прибыли стоимость капитала, получаем эффективную добавленную стоимость. Оставшаяся прибыль есть доход от нематериальных активов.

- ◆ **Доходы марки.** Теперь необходимо оценить, какой процент от этих доходов приходится на долю торговой марки. В некоторых категориях потребительских товаров, таких как парфюмерия или модная одежда, марка является основным нематериальным объектом. В других, например в сфере узкоспециализированных химикатов или отпускаемых по рецепту лекарств, важнее патенты, технические ноу-хау и личные отношения с покупателями. Иными словами, с их наличием продукция будет одинаково хорошо продаваться и под другим именем. В *Interbrand* для оценки доходов марки применяют подход из двух отдельных стадий. На первом этапе анализируются торговая марка и рынок, определяется значимость основных стратегических бизнес-процессов (источников стоимости). На втором этапе оценивается, в какой степени каждый из бизнес-процессов зависит от марки. Если в ее отсутствие он будет происходить так же эффективно, вклад марки равен нулю.

## Определение коэффициента дисконтирования

Для определения текущей стоимости будущие доходы марки необходимо дисконтировать. Коэффициент дисконтирования зависит от стабильности и рискованности будущих доходов. Для ее определения компания *Interbrand* разработала специальную методику под названием «индекс силы марки». Марка оценивается по 7 характеризующим ее силу показателям, каждому из которых присваивается максимальный балл (указан в скобках).

1. **Рынок** (10). Торговые марки на стабильно растущих рынках с высокими барьерами на входе являются наиболее привлекательными. Так, марки продовольственных товаров получают более высокий балл, чем марки высокотехнологичных продуктов.

2. **Стабильность** (15). Пользующиеся доверием покупателей марки «в возрасте» оцениваются по данному показателю выше новых марок или марок, которые управлялись менеджерами низкой квалификации.
3. **Лидерство** (25). Сильные марки-лидеры оцениваются выше, чем марки с небольшими долями рынка.
4. **Интернациональность** (25). Марки, заслужившие международное признание и имеющие интернациональный облик, неизменно сильнее национальных марок.
5. **Тенденции** (10). Марки, демонстрирующие стабильный рост объема продаж, оцениваются более высоко.
6. **Поддержка** (10). Марки, получающие систематические и целенаправленные инвестиции, имеют широкий круг лояльных потребителей.
7. **Защита** (5). Зарегистрированные торговые марки и марки, имеющие мощную правовую защиту, получают более высокий балл.

Итак, марка может набрать максимум 100 баллов. Чем выше индекс силы, тем меньше риски марки и тем ниже должна быть норма дисконта. Компания *Interbrand* разработала собственную S-образную кривую, отражающую связь между нормой дисконта (ось *x*) и индексом силы марки (ось *y*). Норма дисконта идеальной марки (100 баллов) равна 5%, что лишь немногим выше долгосрочной прибыльности безрисковых инвестиций. Средняя марка с индексом силы 50 имеет норму дисконта около 15%.

Д. Хайг предложил свой вариант метода *Interbrand* под названием «бета-анализ торговых марок». <sup>13</sup> Автор исчисляет норму дисконта, исходя из четырех факторов:

1. **Безрисковая норма прибыли**, принимаемая равной доходности 10-летних правительственных долговых обязательств.
2. **Премия за риск вложения капитала**. Дополнительный доход, который инвесторы ожидают получить от вложения денег в бизнес-компанию.
3. **Риск конкретного сектора рынка** для корректировки премии за риск вложения капитала. Например, на стабильном рынке продовольственных товаров он ниже, чем в секторе высокотехнологичных продуктов.
4. **Профиль риска марки** применяется для корректировки средней нормы дисконта по сектору на нестабильность конкретной марки.

Для определения профиля риска марки Д. Хайг предлагает метод, аналогичный «индексу силы» *Interbrand*. Он дает бета-оценку марки, опять же исходя из 100 баллов. К примеру, «Coca-Cola» получит гораздо более низкую оценку риска, чем, скажем, «Virgin Cola». Бета-оценка лежит в пределах от 0 у идеальной марки до 2 у немарочного продукта. В примере в табл. 7.6 безрисковая норма прибыли взята равной 5%, средняя премия за риск вложения капитал равна 7%, риск сектора рынка оценен в 1,0, и, так как марка относительно новая, ее бета-оценка выше средней и равна 1,43%. Таким образом, норма дисконта равна  $5 + (7 \times 1,0) \times 1,43\% = 15\%$ .

В табл. 7.6 стоимость марки составила 123,5 млн. Из ее прогнозируемых будущих доходов 17% относятся на долю материальных активов, 83% – на долю нематериальных активов, 58% поступают непосредственно за счет марочного названия. Из 123,5 млн стоимости марки 58,8 млн – денежный поток за период планирования, остальное – дальнейшая стоимость, определенная по бессрочному методу. Дальнейшая стоимость отражает тот факт, что правильно управляемые марки могут существовать неограниченно долго.

## РЕЗЮМЕ

1. В современных условиях нематериальные активы фирмы имеют более важное значение для создания акционерной стоимости, чем те, которые традиционно отражаются в бухгалтерском балансе. Во многих странах торговые марки являются одним из наиболее ценных нематериальных активов.
2. Марки создают ценность для покупателей, так как способствуют снижению рисков при покупке и упрощают процесс выбора. Марки служат гарантией качества, статуса или обещанием жизненного опыта и совместных ассоциаций.
3. Марки создают стоимость для акционеров, увеличивая объем денежных потоков, ускоряя его, продлевая его существование и снижая стоимость капитала.
4. Однажды сформированная в представлении потребителей идентичность марки нуждается в периодическом пересмотре (репозиционировании, а иногда и «реанимации»). Повышению акционерной стоимости компании способствуют повышение эффективности марок и своевременное элиминирование неудачных.
5. Современные компании работают в деловых сетях, которые образуют их поставщики, дистрибьюторы и партнеры. Центральный вопрос – контроль над маркой. Организация, которая владеет сильной маркой, обычно имеет больший вес в отношениях с контрагентами.
6. Определить стоимость торговой марки позволяет метод дисконтированных денежных потоков, который напрямую связывает марку с рыночной стоимостью компании.

---

## ВОПРОСЫ

1. Охарактеризуйте роль торговых марок в процессе создания ценности для потребителей.
2. Как марки создают стоимость для акционеров?
3. Как разрабатываются и развиваются успешные марки?
4. Покажите на примере, как расширение марочного семейства может повлиять на стоимость компании.
5. Опишите, как диверсифицированная организация может структурировать марочный портфель, чтобы усилить контроль над издержками и максимизировать эффективность брэндов.
6. Опишите методы оценки торговых марок. Как они используются? Насколько они точны?

## ПРИМЕЧАНИЯ

- <sup>1</sup> *Leslie Butterfield*, ed., *Excellence in Advertising*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999, 266.
- <sup>2</sup> С ресурсной теорией фирмы вы можете познакомиться в работах: *M. A. Peterlaf*, «The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view», *Strategic Management Journal* 14, 1993, 179-192; *David Collis* and *Cynthia Montgomery*, «Competing on resources: Strategy in the 1990s», *Harvard Business Review*, July/August 1995, 119-128.
- <sup>3</sup> *Raymond Perrier*, ed., *Brand Valuation*, London, Interbrand and Premier Books, 1997, 44.
- <sup>4</sup> *John Bartle*, «The advertising contribution», in *Leslie Butterfield* (ed.), *Excellence in Advertising*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.
- <sup>5</sup> *Leslie de Chernatony* and *Malcolm H.B. McDonald*, *Creating Powerful Brands*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 1992, p. 9.
- <sup>6</sup> *Simon Broadbent*, «Diversity in categories, brands and strategies», *Journal of Brand Management*, 2, August, 1994, 9-18.
- <sup>7</sup> *Robert A. Buzzell* and *Bamey T. Gale*, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, New York: Free Press, 1987; «The year of the brand», *The Economist*, 25 December, 1988, 93.
- <sup>8</sup> *Kevin L. Keller*, «Conceptualising, measuring, and managing customer-based brand equity», *Journal of Marketing*, 57, January, 1993, 35-50.
- <sup>9</sup> *Jean-Noel Kapferer*, *Strategic Brand Management*, 2nd edn, London: Kogan Page, 1997.
- <sup>10</sup> KPMG, *A Report Card on Cross-Border Mergers and Acquisitions*. London: KPMG, 1999.
- <sup>11</sup> Например, Британский совет по бухгалтерским стандартам несколько более либерален: он признает, что некоторые известные марки могут иметь неограниченный срок жизни и, следовательно, не могут быть полностью амортизированы. США и Германия более консервативны. Марки приравниваются к «репутации», которая списывается за период, длительностью не более 40 лет.