

Pomiar wartości marki a wartość firmy w gospodarce opartej na wiedzy

I. Wstęp

Marka wśród pojęć, które odgrywają obecnie rolę w naukach o zarządzaniu, zajmuje pozycję dominującą. Te same czynniki, które określają aspekty budowy marek determinują zmiany w obszarze wiedzy. Należą do nich:¹

- Postępująca kodyfikacja wiedzy i rozwój nowych technologii (z internetem na czele)
- Bliskie związki pomiędzy nauką; innowacyjnością i skróconym okresem życia produktu;
- Większa waga edukacji, szkolenia siły roboczej i ustawicznego nauczania;
- W krajach OECD większy udział inwestycji w badania i rozwój, edukację i oprogramowanie, niż w środki trwałe;
- Konkurencyjność i wzrost gospodarczy w dużej mierze powodowany innowacyjnością i zwiększoną produktywnością;
- Wzrost globalizacji i konkurencji.

Pojęcie kapitału marki staje się od wczesnych lat dziewięćdziesiątych słowem wytrychem. Przedsiębiorstwa podejmują próby określania kapitału marek i jego konwersji na wymiar monetarny. Ma to zaowocować możliwością odzwierciedlenia wartości marek w bilansie, tworząc dodatkową wartość po stronie aktywów i ostatecznie wpływać na wartość rynkową całego przedsiębiorstwa. Jednocześnie zagadnienia związane z kapitałem marki to jeden z najtrudniejszych obszarów nauk o zarządzaniu. Mamy za zadanie wyznaczyć policzalny kapitał marki, podczas gdy jego wszystkie elementy składowe nie są bezpośrednio policzalne. Ponadto różni autorzy posługują się nie tylko różnymi znaczeniami tych samych określeń, ale również przypisują różne znaczenie tym samym komponentom wartości marki. Wyniki zależą od przyjętych definicji, a ich zakres jest bardzo rozległy - od pragmatycznych definicji opartych na lojalności wobec marki, wykorzystywanych przez praktyków marketingu do rozległych wielowymiarowych opisów akademickich. Nie brak także głosów, że precyzyjne i jednoznaczne wyznaczenie kapitału nie jest możliwe. Jedynym wspólnym elementem łączącym opisy i definicje kapitału marki jest konsument i jego decyzje.

¹ Polski portal rozwoju. <http://www.pldg.pl/p/pl/TarJ/20/>

II. Składowe kapitału marki

Zestawienia wartości marek (np. Equitrend Index, Financial World Index), które coraz częściej pojawiają się w prasie specjalistycznej, jak również badania określające poszczególne składniki kapitału marki, takie jak rozpoznawalność, wizerunek czy poziom lojalności nie rozwiązują problem wyceny wartości marki. Problem ten nie jest obcy zarówno teoretykom marketingu jak i praktyce biznesu. Nawet zaangażowanie takich gwiazd światowego marketingu akademickiego jak David Aaker czy Kevin Keller, nie pozwoliło na zakończenie sporów definicyjnych i określenie spójnych i precyzyjnych poglądów.

Prawdopodobnie ze względu na interdyscyplinarność tematu wykształciło się kilka perspektyw zarządzania wartością (kapitałem) marki. Pierwsza z nich obejmuje finansowe aspekty kapitału marki. Dotyczy ona problematyki tworzenia wartości marek na potrzeby przejęć czy sprzedaży firm oraz wartości dodanej skumulowanej w znakach towarowych. Druga grupa to aspekty zmierzające do usprawnienia i zwiększania skuteczności i efektywności działalności marketingowej. Wyższe koszty działalności, nasilenie konkurencji i ograniczenia popytu wymagają coraz to nowych narzędzi konkurowania i innych systemów zarządzania przedsiębiorstwem.

Wszystkie definicje łączy stwierdzenie, iż kapitał marki to wartość dodana, którą uzyskuje produkt poprzez użycie znaku towarowego. Wartość ta może być definiowana z trzech punktów widzenia²:

1. Z punktu widzenia firmy właściciela marki oznacza zwiększenie konkurencyjności firmy. Otwiera możliwość łatwiejszego wprowadzania nowych produktów i podstawę do rozszerzania marki i licencjonowania na inne produkty czy usługi. Pozwala także łatwiej przetrwać sytuacje kryzysowe, takie jak nagłe zmiany trendów czy zmniejszenie dotacji z firmy matki. Daje wreszcie możliwość łatwiejszego odpierania ataków konkurencji, a czasami ustabilizowane marki są znaczącymi barierami wejścia do danego sektora.
2. Z punktu widzenia kanałów dystrybucji kapitał marki uwidacznia się w poziomie sprzedaży w stosunku do innych produktów z kategorii. Poziom ten wynika z mniej skomplikowanego procesu dokonywania zakupu w przypadku produktów markowych i w większości wypadków lepiej zorganizowanej dystrybucji.

² Farquar, P.H. Managing Brand Equity, Marketing Research, Sept. 1989 vol.1, Iss 3, strony 24-33

3. Z punktu widzenia konsumenta kapitał marki oznacza pozytywną postawę wobec markowego produktu.

A kapitał ten podobnie jak inne aktywa może stać się własnością firmy w drodze zakupu, dzierżawy lub samodzielnego budowania (Farquhar).³

Budowanie kapitału marki w ramach rynkowej działalności przedsiębiorstwa, w pierwszej kolejności powinno doprowadzić do korzystnej oceny marki w percepcji konsumenta. Ważne jest, aby miało to miejsce zarówno w sferze afektywnej jak i poznawczej.

Pozytywna ocena konsumentów z docelowych segmentów rynku jest warunkiem koniecznym dla budowania wartości marki, aczkolwiek niewystarczającym. Drugim niezbędnym elementem jest pozytywna postawa wobec marki i możliwość jej przywołania w pamięci konsumenta (accessible brand attitude). Trzecim elementem silnej marki jest spójny wizerunek marki jako element komunikowania na drodze firma – finalny konsument.

Inną drogą osiągnięcia wysokiej wartości marki jest „wydzierżawienie” kapitału poprzez strategię rozszerzania marki czy to w obecnej kategorii produktowej czy też poza nią lub też zakup silnej marki poprzez przejęcie przedsiębiorstwa właściciela lub jakaś forma licencjonowania lub franchisingu.

Budowanie kapitału marką odbywa się w trzech fazach. Pierwsza z nich - „wprowadzenie”⁴ - polega na budowaniu pozytywnego wizerunku marki w oparciu o precyzyjnie zdefiniowany produkt mix. Ma to na celu osiągnięcie pierwszego z wyznaczników wysokiego kapitału marki, a mianowicie pozytywnej oceny konsumentów. Kluczowym czynnikiem jest określenie, w jaki sposób marka może być użyta dla nowych produktów i strategii rozszerzania marki. Druga faza to „przystosowanie”. Pozytywna ocena nie determinuje jeszcze zachowań zakupowych konsumenta. Dlatego celem nadrzędnym tej fazy jest wypracowanie łatwych do zapamiętania atrybutów marki, tak aby wytworzyć łatwą do reminiscencji pozytywną postawę wobec marki. Następnie tak często jak to możliwe należy wspierać konsumenta w działaniach zakupowych i komunikować atrybuty marki w celu umocnienia pozytywnej postawy wobec niej. Ostatnia faza nazywa się „umocnienie” (fortification). Jej strategia sprowadza się do umocnienia pozycji marki poprzez przeniesienie na inne produkty /usługi.

³ Tamże

⁴ Tamże

Nieco odmiennie definiuje kapitał marki guru zarządzania marką ostatniej dekady poprzedniego stulecia. Dla Aakera kapitał marki to zbiór aktywów i pasywów marki kojarzonych z nazwą marki lub logotypem stanowiących wartość dodaną zarówno dla konsumenta jak również dla właściciela marki. Na kapitał marki się pięć elementów⁵:

1. Lojalność wobec marki;
2. Świadomość marki;
3. Postrzegana jakość produktu usługi;
4. Doświadczenia związane z marką;
5. Składniki wizerunku marki;

Lojalność stanowi samoistną wartość dla firmy, ponieważ pozwala na redukcję szeroko rozumianych kosztów marketingowych. Truizmem jest, iż utrzymanie dotychczasowego klienta jest dużo tańsze niż pozyskanie nowego. Komunikowanie firm konkurencyjnych adresowane do zadowolonych klientów ma małą skuteczność. Nie mają oni motywacji do poszukiwania alternatyw zakupowych. Lojalny i zadowolony klient ma także skłonność do rekomendowania marki innym osobom.

Świadomość marki nawet wyłącznie na poziomie rozpoznawania może być początkiem akceptacji wizerunku marki. Marki posiadające wysoki poziom rozpoznawalności w pozytywny sposób wpływają na decyzje zakupowe we wszystkich fazach procesu podejmowania decyzji konsumenta.

Postrzegana wysoka jakość to przyczynek do świadomego zakupu, ale także podstawa do rzeczywistego różnicowania produktu. Produkty o wysokiej postrzeganej jakości są atrakcyjne dla wszystkich szczebli kanałów dystrybucji, dają rzetelną podstawę do wyższych marży zwiększających zyskowność (a często dających możliwość do reinwestowania w kapitał marki) i są znakomitą okazją do rozszerzania linii.

Dotychczasowe doświadczenia związane z marką usprawniają proces podejmowania decyzji we wszystkich fazach, dając uczucie dobrze dokonanego zakupu i redukując dysonans pozakupowy.

Aaker podejmuje również próbę ujednolicenia definicji określając najbardziej efektywne kryteria opisu kapitału marki:

⁵ David Aaker, Managing Brand Equity

1. Powinny one ściśle odzwierciedlać kapitał marki;
2. Powinny zawierać pomiar czynników rynkowych, ponieważ te opisują możliwości w zakresie sprzedaży i zysków w przyszłości;
3. Powinny być wrażliwe na zmiany wartości kapitału;
4. Powinny być możliwe do zaimplementowania w możliwie wielu segmentach rynku;

Kolejny teoretyczny konstrukt kapitału marki nazywany jest „kapitał marki oparty na konsumencie”.⁶ Opiera się on na założeniu zmienności reakcji na komunikowanie marki w stosunku do produktów niemarkowych lub marek fikcyjnych”.

Według Kellera możemy mówić o kapitale marki, jeżeli konsument rozpoznaje markę i ma pozytywne konotacje związane z doświadczeniami z użytkowania marki. Aby precyzyjniej pokazać ideę autor opisuje koncepcję znajomości marki. Rozumienie mechanizmów znajomości marki jest kluczowe, jej struktury i zawartości, która determinuje sądy i opinie konsumenta na temat marki. Znajomość marki definiowana jest dwoma komponentami: świadomością marki i wizerunkiem marki. Świadomość marki to zdolność konsumenta do zidentyfikowania danej marki wśród oferty rynkowej. Wizerunek marki to zespół spostrzeżeń na temat marki odzwierciedlonych w doświadczeniach konsumenta związanych z marką. Te doświadczenia sklasyfikowane są w trzy grupy: atrybuty, korzyści i postawy. Zgodnie z tymi założeniami marka posiada pozytywną wartość, jeżeli odbiorca z potencjalnego segmentu rynku pozytywnie reaguje na poszczególne elementy kompozycji marketingowej (według Kellera kapitał marki może też być negatywny), co nie miałyby miejsca w przypadku produktu bezmarkowego czy marki fikcyjnej. Przyczyną takiego stanu rzeczy są właśnie różnice w znajomości marki. Pozytywny kapitał marki jest pochodną wysokiego poziomu świadomości marki i pozytywnego wizerunku marki. Rezultat – kapitał marki prowadzi do wyższych przychodów i prawdopodobnie wyższych zysków jak również generuje przewagi konkurencyjne w sensie mniejszej wrażliwości na działania konkurencji oraz poprawy komunikowania marketingowego.

Jako kluczowe czynniki sukcesu w budowaniu kapitału marki wskazywane są: wybór atrakcyjnego systemu identyfikacji wizualnej, atrybutów fizycznych i psychologicznych marki oraz sprawne ich komunikowanie przez spójną kompozycję marketingową.

⁶ Keller Kevin: Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer Based Brand Equity, Journal of Marketing, January 1993, Vol. 57, Iss. 1

Interesujące badania zostały wykonane przez Agencję Reklamową DDB, która zapytała dyrektorów marketingu, jakie aspekty silnej marki są przez nich postrzegane jako aktywa firmy⁷. Odpowiedzi były następujące:

1. Świadomość marki (65%);
2. siła pozycjonowania (pomysł, osobowość marki, precyzyjny i wyróżniający wizerunek (39%);
3. potencjał systemu identyfikacji wizualnej (logotypy, opakowanie) (36%);
4. „kompetencje” marki (status, ocena marki i stopień lojalności) –24%;

Podsumowując, posłużmy się definicją Paul’a Feldwick’a⁸, która systematyzuje pojęcia związane z kapitałem i wartością marki:

1. Wartość marki (Brand Equity) może być rozumiana jako odrębna wartość w sensie ekonomicznym, pozycja w bilansie, wartość sprzedażna z wyłączeniem kapitału finansowego, rzeczowego etc. Tak rozumianej wartości marki odpowiada angielski termin Brand Value.
2. Wartość marki jako miara siły przywiązania konsumentów do marki. Tutaj Feldwick proponuje posługiwanie się terminem lojalność wobec marki lub raczej siła marki. Zwraca uwagę przy tym na pewną wieloznaczność terminu lojalność wobec marki.
3. Wartość marki rozumiana jako opis skojarzeń i wyobrażeń, które konsumenci odnoszą do marki. Tutaj Feldwick proponuje posługiwanie się terminem wizerunek marki.

Jednocześnie należy zauważyć interdyscyplinarność przedmiotu⁹. Podejście finansowe wyrażone jest kosztem zakupu lub restytucji marki jak również wartością generowanych przychodów lub marż bądź też obniżeniem ryzyka inwestycji marketingowych. Podejście marketingowe określa różnice w zachowaniach konsumentów, w ich percepcji, w skłonnościach zakupowych i wrażliwości na marketing mix marki. Podejście rozszerzone obejmuje całokształt pozytywnych sądów i zachowań ze strony uczestników rynku.

Wartość marek decydując o wartości rynkowej firmy, stanowi pokaźny procent tej wielkości. W wielu gałęziach gospodarki obserwujemy, iż dominująca pozycja należy do firm

⁷ Jean Noel Kapferer Strategic Brand Management, Kogan Page, 1995

⁸ www.biznespartner.pl/jsp/poradnik/dokument.jsp?id=206051

⁹ M Irmscher, “Modelling the Brand Equity Concept”, Marketing and Research Today 1993

sponsorów silnych marek. Obok podmiotów mających duże tradycje w budowaniu marek takich jak Procter&Gamble, pojawiają się także nowe, takie jak Disney, British Airways czy Virgin, znakomicie wykorzystujące marki do wzmocnienia pozycji na dotychczasowych rynkach i ekspansji na nowe. Dotyczy to nie tylko rynku dóbr konsumpcyjnych, ale także przedsiębiorstw z sektora b2b, gdzie marketing nie jest (a przynajmniej nie był) postrzegany jako kluczowy czynnik przewagi konkurencyjnej. Istnieje duża świadomość, iż np. wartość firmy Coca-Cola opiera się na wartościach niematerialnych i prawnych w tym na znakach towarowych. Mało kto pamięta jednak o proporcjach. Wartości niematerialne i prawne w tym marki stanowią aż 96% wartości firmy.

Dlatego też inwestycje w kapitał marki stają się głównym zadaniem naczelnego kierownictwa firm. Sprzyja temu też struktura obecnej gospodarki światowej. W sektorach konsolidujących się, np. w usługach doradztwa finansowego, kierownictwa łączących się firm muszą zdecydować jak pozycjonować głęboko „zachodzące” na siebie marki. W sektorach będących pod znaczącą kontrolą państwa, jak telekomunikacja lub energetyka, firmy stoją przed problemem jak i ile zainwestować, aby stworzyć marki rozpoznawalne i wysoko oceniane przez finalnego konsumenta. Z kolei w sektorach turbulentnych, takich jak elektronika czy informatyka powstaje problem pomiędzy relacją w inwestowanie w fizyczne atrybuty produktu a komunikowaniem marketingowym. Skutkiem takich działań mają być silne marki, opisane na czterech wymiarach²:

- Wysoka świadomość;
- Pozytywne skojarzenia u konsumentów z docelowych segmentów rynku;
- Wysoka postrzegana jakość;
- Wysoka lojalność

Niestety, niezależnie od wykonywanych, praktycznie na masową skalę, badań marketingowych analizujących różne aspekty marki i coraz to większej liczby dostępnych narzędzi zarządzania marką wspieranych coraz większym zainteresowaniem środowisk akademickich tym tematem, określenie wagi czynników powodujących wzrost wartości marki sprawia duże trudności. Nie ma jednoznacznych przesłanek określających relację pomiędzy

nakładami na poszczególne instrumenty i formy budowania wartości marki, a długoterminowymi korzyściami, takimi jak poprawa wyników finansowych, lojalność konsumentów czy trwała przewaga konkurencyjna marki.

Trudno zatem określić gdzie zatem kryje się prawdziwe zrozumienie istoty marki pozwalające na ciągle zwiększanie jej wartości. Marka postrzegana powinna być jako jeden z kluczowych aktywów firmy wsparty spójnym i efektywnym systemem połączonych ze sobą zasobów.

Obecne prace w dziedzinie tworzenia i utrzymywania wartości marki sprowadzają się właśnie do stworzenia schematów postępowania opartych o łańcuch wartości i zasoby firmy zintegrowane w celu wzmocnienia wartości marki. Główny nacisk położony jest nie tylko, jak dotąd, na aspekt rynkowy (oparty na komunikowaniu) ale strukturalny. Ma to doprowadzić do stworzenia silnego zaplecza organizacyjnego dla marki, którego efektem będzie wysoka wartość dodana, a w jej wyniku przewaga konkurencyjna. Oznacza to, że tradycyjne postrzeganie marki jako symbolu wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji firmy, nośnika wartości dla konsumenta, platformy do rozszerzania marki lub narzędzia realizacji celów strategicznych firmy jest regularnie uzupełniane o nowe funkcje i zasoby.

Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest fakt, iż właściciele silnych marek są w stanie optymalizować działalność rynkową poprzez np. outsourcing produkcji czy innych funkcji związanych z szeroko rozumianą działalnością rynkową firmy skupiając się jedynie na zarządzaniu pozycją rynkową marek. Powoduje to pogłębiające się luki strategiczne pomiędzy silnymi i słabszymi markami.

Podsumowując, można powiedzieć, iż marka kreuje wartość dla firmy poprzez:

- Zwiększenie efektywności i skuteczności programów marketingowych;
- Realizowanie wyższych marży na produktach markowych poprzez wyższe ceny;
- Istnienie trwałej przewagi konkurencyjnej;
- Zwiększenie obrotów poprzez powtarzalność zakupów na bazie lojalności;

- Możliwość rozszerzania marki na inne produkty lub usługi firmy;
- Wyższe ceny płacone przez inwestorów za udziały czy akcje.

III. Wycena wartości marki

Wycena marek nie jest jeszcze poparta jednolitą metodologią. Obszar ten jak żaden inny jest podatny na jednostkowe i nieweryfikowalne w innych sytuacjach rynkowych działania. Efektem takiego stanu rzeczy są obiegowe opinie typu „ile warta jest dana marka można dowiedzieć się po obejrzeniu umowy kupna – sprzedaży”. Spowodowane jest to faktem, iż ocena wartości marki jest stosunkowo nowym zjawiskiem i pomimo wykorzystania wielu doskonale sprawdzonych narzędzi, takich jak: analiza przepływów finansowych, analiza portfelowa, techniki pomiaru lojalności konsumenta, nie dopracowała się jeszcze uniwersalności wykorzystywanych technik. Mniej więcej od początku lat dziewięćdziesiątych panuje pogląd (np. Upshaw 1995), iż ocena wartości marki powinna odbywać się jednocześnie na dwóch wymiarach. Pierwszy z nich to aspekt finansowy, którego efektem jest wynik wyrażony w „realnym pieniądzu”, drugi opiera się na ocenie poszczególnych składników kapitału marki np. wymienionych wcześniej: świadomości, lojalności, wizerunku i postrzeganej jakości.

Obecnie wydaje się, że wymiar materialny ma większe znaczenie, przynajmniej w percepcji kadry menedżerskiej. Po pierwsze, nic tak nie przemawia jak „precyzyjnie” określona kwota pieniędzy. Po drugie, specjaliści od marketingu mając do dyspozycji bardzo zaawansowane narzędzia często nie potrafią wykazać ich użyteczności w innych strefach zarządzania. Wskaźniki takie jak np. spontaniczna świadomość marki, nie są postrzegane jako kluczowe dla wykonania wyceny.

Dla specjalisty od finansów wartość marki określana jest w kategoriach zysku, marży brutto czy też generowanych obrotów. Dla osoby zajmującej się marketingiem jest elementem strategii długookresowej kreowanej przez działania z zakresu promocji, reklamy czy też public relations zmierzających do budowania zadowolenia i lojalności konsumentów. Dlatego kluczowym problemem jest znalezienie możliwie pełnych zależności pomiędzy niematerialnymi elementami a zmiennymi finansowymi. Pozwala to również określić, które z tych zmiennych mają największy wpływ na wyniki realizowane na marce.

Z punktu widzenia firmy szacowanie czy określanie wartości marki ma zastosowanie w następujących obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa¹⁰:

1. Zarządzanie marketingowe ze szczególnym uwzględnieniem strategii marki;
2. Planowanie zasobów i alokacja budżetów;
3. Relacje inwestorskie i pozyskiwanie kapitału;

¹⁰ Brand Valuation

4. Planowanie przejęć i połączeń;
5. Licencjonowanie;
6. Franchising;
7. Zarządzanie finansami;
8. Rozstrzyganie sporów.

Należy zwrócić uwagę na kilka aspektów takiego podziału. Po pierwsze, może determinować on wybór techniki szacowania wartości ze względu na charakter informacji niezbędnych do prawidłowego podejmowania decyzji w danym obszarze. Po drugie niezależnie od sposobu pozyskania informacji czy też osiągniętych rezultatów dane te powinny one zasilić system informacyjny firmy dając spójny i równorzędny dostęp do danych wtórnych.

A. Marketingowe techniki pomiaru wartości marki.

Wydaje się, że w ciągu ostatnich lat w tym właśnie obszarze dokonał się największy postęp. O ile wycena marki wciąż opiera się na znanych od pokoleń technikach związanych z określaniem wartości poszczególnych składowych majątku przedsiębiorstwa o tyle metodologia pomiaru siły i pozycji rynkowej wypracowała (oczywiście w oparciu o tradycyjne metody i techniki badań marketingowych) narzędzia zweryfikowane empirycznie, dające jednoznaczne i powtarzalne rezultaty, obarczone niewielkim błędem i stosunkowo niedrogie w użyciu. Warto też zaznaczyć, iż spektrum dostępnych narzędzi jest bardzo szerokie - od stosunkowo prostych analiz opartych o standardowe metody badawcze (np. badania typu Omnibus i analiza BrandAdvisor), możliwych do wykonania nawet przez osoby nie mające przygotowania w zakresie zarządzania marką, aż do wielowymiarowych metod z zastrzeżonymi procedurami, specjalistycznym oprogramowaniem i latami zbierania danych.

Jeżeli przyjmiemy, że wartość marki jest tworzona przez agregowanie wielkości powtarzalnych zakupów, to w sposób proporcjonalny zależy od ilości lojalnych konsumentów oraz częstotliwości i wielkości zakupów. Wartość ta uzależniona jest również od ceny. Wysoka relatywna cena (powyżej 1 w stosunku do największego konkurenta lub w porównaniu do średnich cen rynkowych) daje bezpośrednią informację o wysokiej ocenie wartości oferty wśród przedstawicieli docelowego segmentu rynku. Poprzez wprowadzenie ceny do mierników oceny pozycji marki otrzymujemy wgląd nie tylko w finansowy wymiar marki, ale również możemy określić marketingowy aspekt postrzeganej wartości (value for money).

W celu wyliczenia wartości marki możemy posłużyć się więc prostą formułą:

Wartość marki = współczynnik lojalności X relatywna cena.

Współczynnik lojalności definiowany jest jako procent zakupów całej kategorii produktu przez konsumentów kupujących daną markę. Na przykład, jeżeli konsument stwierdzi, iż wśród wszystkich filmów fotograficznych jakie kupuje 60% to filmy Fuji to jego współczynnik lojalności wynosi 0,6.

Relatywna cena jest określana najczęściej jako stosunek ceny detalicznej danej marki do średniej dla całej kategorii produktu. W większości przypadków możemy przyjąć, iż wielkość ta zawiera się pomiędzy 0,5 a 2, przy czym 2 oznacza cenę o 100% wyższą od średniej rynkowej.

W zależności od kategorii produktu, czy też innych charakterystyk rynku możliwi jest wprowadzenie wag do poszczególnych elementów równania.

Dużą zaletą tej techniki jest stosunkowo łatwe (i precyzyjne) pozyskiwanie danych. Można zrobić to korzystając ze standardowych raportów z paneli lub wykonać nieskomplikowane badanie ad-hoc. W tym wypadku nie są konieczne informacje na temat wizerunku czy postaw. Wykorzystujemy wyłącznie dane odnośnie działań zakupowych.

W praktyce rynkowej do najwyżej cenionych narzędzi oceny kapitału marki należą następujące techniki:

- 1.Brand Asset Valuator (Young & Rubicam);
2. BrandDynamics (SMG/KRC należąca do firmy Milward Brown gdzie technika ta została opracowana);
3. Brand Building (NPD Group);
4. Brand Equity Tracking (Tandemar).

Brand Asset Valuator

Pierwsze publikowane pomiary kapitału marek w Polsce zostały wykonane tą techniką. Jej podstawową zaletą jest fakt, iż precyzyjnie porównuje marki z różnych sektorów, dlatego też znakomicie nadaje się do wszelkiego rodzaju badań przekrojowych.

Według tego modelu kapitał marki zbudowany jest z czterech wzajemnie uzupełniających się elementów. Składają się na niego:

1. Zróżnicowanie (differentiation);
2. Znaczenie (relevance);
3. Respekt (esteem);
4. Wiedza (knowlegde).

Te aspekty określają zarówno obecną charakterystykę marki jak również jej potencjalne słabe strony i zagrożenia oraz możliwości. Oprócz oceny marki dokonywanej na tych wymiarach, ważne są też ich wzajemne relacje pokazujące siłę marki wyrażoną wysokimi marżami brutto czy też inną przewagą konkurencyjną.

Pierwszy z czynników obrazuje stopień unikalności marki. Jak pokazują badania z największą unikalnością mamy do czynienia w początkowych fazach cyklu życia marki. Później wartość wskaźnika spada. Niski poziom zróżnicowania świadczy o dużych problemach marki.

Unikalność to istotny element kapitału marki ale żadna marka nie jest w stanie zainteresować konsumentów (a tym bardziej zbudować ich lojalności) jeżeli jej potencjalny zakup nie jest dla nich czymś naprawdę istotnym lub też marka nie jest postrzegana jako coś niezbędnego. Istotność jest silnie skorelowana z udziałem w rynku.

Dwa wyżej wymienione składniki kapitału marki składają się na wymiar nazywany siłą marki, który jest określany jako jeden z podstawowych wyznaczników pozycji marki w przyszłości. Mówi się, iż istotne, z punktu widzenia konsumenta, zróżnicowanie jest największym wyzwaniem dla brand managerów.

Kolejny z wymiarów opisuje jak marka jest postrzegana i oceniana przez grupę docelową. Możemy wyróżnić tu dwa aspekty: postrzeganą jakość i popularność marki. Warto zauważyć, że jest to chyba najbardziej wrażliwy z czynników na jakość działań marketingowych wspierających markę.

Wiedza czyli dobra znajomość marki jest kulminacją skutecznego budowania kapitału marki. Odzwierciedla doskonale różnicowanie, wysoką istotność i pozytywną percepcję marki. Dwa ostatnie czynniki składają się na potencjał marki. Jest on ważną informacją odnośnie dzisiejszych jak i przyszłych możliwości rynkowych marki. Potencjał marki i siła marki tworzą macierz oceny marki. Otrzymujemy 4 pola:

1. Niska siła marki – niski potencjał marki. W tym miejscu marka rozpoczyna rynkową egzystencję. Celem jest wzrost poprzez zwiększenie zróżnicowania i uzyskanie rynkowego „znaczenia”.
2. Wysoka wartość siły marki i niski potencjał marki. Kluczowym czynnikiem sukcesu jest umiejętne przejście od siły marki do wysokich wskaźników rangi. W tym kwadracie są zarówno brandy niszowe o ustabilizowanej pozycji jak i marki pretendujące do pozycji lidera.
3. Najbardziej wartościowe marki znajdują się w punkcie duża siła marki – wysoki potencjał marki. Tutaj znajdziemy liderów rynku. Najważniejszym zadaniem jest pozostanie w tym miejscu pomimo starzenia się marek.
4. Marki, które nie odniosły rynkowego sukcesu znajdują się w obszarze Niska siła marki – niski potencjał.

Prezentowana siatka siła marki – ranga marki jest podsumowaniem metodologii BAV.

BrandDynamics

Opracowana w 1996 roku technika posiada duże zaplecze w postaci badań empirycznych (łącznie kilkanaście tysięcy marek z różnych sektorów). Opiera się na dwóch wymiarach: wartości konsumenta, która wyraża wielkość potencjalnej sprzedaży i czynników jakościowych sprzedaż tą determinujących. Wartość konsumenta jest wielkością pozyskiwaną empirycznie, budowaną w oparciu o cztery składowe:

1. Prawdopodobieństwo zakupu;
2. „Waga marki” (size of the brand). Marki „ważne” osiągają większą rzeczywistą sprzedaż niż wynikałoby to z predykcji zakupów;

3. Typ konsumenta. Określamy stopień wrażliwości grupy docelowej na produkty markowe;
4. Relatywna cena marki (konsumenci zwykle podają zawyżone wielkości zakupów marek drogich).

Te cztery czynniki składają się na model określający prawdopodobieństwo zakupu, czyli pokazują opisaną ręką konsumenta stopień lojalności. Dane te, uzupełnione o wielkość sprzedaży w danym sektorze, określają opisywaną wcześniej „wartość konsumenta”. Istnieje bardzo silna zależność matematyczna pomiędzy tym wskaźnikiem, a rzeczywistym udziałem w rynku. Drugim wymiarem jest piramida marki (brand pyramid). Składający się z pięciu bloków wyznaczania kapitału marki konstrukt pozwala odpowiedzieć na pytanie dlaczego jedni konsumenci są bardziej wartościowi niż inni. Na piramidę marki składają się następujące czynniki:

1. Obecność. Mówimy tutaj o niskim poziomie lojalności, ale marka jest rozpoznawalna i znane są jej atrybuty i główne przesłania;
2. Istotność określa wagę marki z punktu widzenia konsumenta. Mówi w jakim stopniu zaspokaja ona potrzeby i jak bardzo akceptowana jest cena;
3. Charakterystyka produktu - na ile fizyczne atrybuty produktu/usługi uznawane są za pożądane;
4. Przewaga - stopień przewagi konkurencyjnej w zakresie produktu lub częściej w zakresie percepcji marki;
5. Związanie - stopień relacji marka- konsument.

Piramida marki jest punktem wyjścia analizy potencjału marki, jej sił i słabości. Podobnie do piramid demograficznych, piramida marki pokazuje procentowy udział konsumentów na poszczególnych szczeblach. Dane te uzupełniane są o informacje na temat „wagi marki”. Otrzymujemy analizę sił i słabości marki w porównaniu do innych marek w danej kategorii produktowej. Ponadto pozycja w piramidzie determinuje potencjalne przychody. Najwięcej można oczekiwać po klientach znajdujących się najwyższych grupach piramidy.

BrandBuilding

BrandBilder ma najdłuższy staż rynkowy z prezentowanych metod. Opracowany został na początku lat dziewięćdziesiątych. Najważniejsze założenie modelu mówi, iż kapitał marki opiera się na lojalności konsumenta i dzięki temu na powtarzalności zakupu.

Kreatywnym aspektem jest tu umiejętność znalezienia zależności pomiędzy postawami konsumentów; a ich działaniami zakupowymi. Technika dzieli konsumentów na kilka grup w zależności od stopnia lojalności (prawdziwie lojalnych, wrażliwych i potencjalnie lojalnych). Na podstawie dwóch wymiarów: aktualnego zachowania konsumentów i predykcji bazującej na ocenie postaw tworzymy 9-cio polową macierz określającą liczebność poszczególnych grup. Porównanie macierzy poszczególnych marek daje nam informacje odnośnie ich siły, pozycji rynkowej oraz potencjalnej sprzedaży w przyszłości

Określenie, która z marek na rynku jest silna, a która słaba jest daleko niewystarczające, dlatego też konsultanci NPD wskazują czynniki wpływające na poszczególne wymiary, macierzy w odniesieniu do kategorii produktu, segmentu rynku, marki.

Podsumowując, otrzymujemy odpowiedzi na następujące pytania: Jaka jest struktura lojalności marki (ale także w kategorii produktowej czy segmencie rynku)? Jakie są kluczowe czynniki wpływające na potencjalny zakup (z punktu widzenia zachowania konsumenta)? Które marki są silne, a które słabe w odniesieniu do procesu zakupu, obecnego i potencjalnego? Co możemy zrobić, aby właściwie zainwestować w kapitał marki?

Brand Equity Tracking

Opracowany w firmie Tandemar model obejmuje pięć wymiarów kapitału marki:

1. Unikalność (czy marka posiada unikalny wizerunek i/lub atrybuty produktu);
2. Znajomość (rozpoznawalność marki i stopień wiedzy na jej temat);
3. Popularność (jaką opinią cieszy się dana marka);
4. Istotność (jak ważne jest posiadanie/użytkowanie marki z punktu widzenia konsumenta);
5. Związanie (jak silnie użytkownik związany jest z marką w sensie zakupu i użytkowania).

W wyniku pomiaru tych parametrów otrzymujemy układ współrzędnych (skumulowane wartości znajomości i popularności na osi OX, i skumulowane wartości istotności i unikalności na osi OY), na której możemy odczytać krzywą kapitału marki podstawowe narzędzie oceny w tej metodologii. Otrzymana krzywa zostaje porównana z danymi wtórnymi w postaci informacji o procesach zakupowych, (przy czym nacisk położony jest nie tylko na lojalność, ale również poziom rozpoznawalności), co określa oceny rynkowe marek w danym sektorze.

B. Wycena wartości marki.

Ostatnie 15 lat to niezwykle okres wzrostu zainteresowania problematyką wyceny wartości niematerialnych firm, a wyceny marek w szczególności. Mówi się, że obecnie mamy do czynienia z „erą marki – nowej wartości po stronie aktywów”.

Wzrost zainteresowania problematyką wyceny marek ma swoje podłoże w konsolidacji wielu sektorów, których początek miał miejsce w latach osiemdziesiątych. Firmy rozpoczęły proces połączeń. Wzrosła też liczba przejęć i zmieniła się percepcja marki (czy też ogólniej składników niematerialnych majątku) jako znaczącej wartości dla właścicieli, akcjonariuszy czy inwestorów. O ile na początku lat osiemdziesiątych kwota określająca wartość materialnych składników majątku stanowiła około 82% ceny rynkowej firmy to już pod koniec tej dekady wielkość ta spadła do 56%. W latach dziewięćdziesiątych proces ten posunął się jeszcze dalej, a modelowe (to znaczy najczęściej wymienianie w literaturze) przykłady to zakup Pillsbury przez Grand Metropolitan, gdzie wartości niematerialne i prawne stanowiły 88% zapłaconej kwoty. Podobny wskaźnik (83%) miał miejsce przy przejęciu Rowntree przez koncern Nestle.

Wraz ze zwiększaniem się ilości przejęć, połączeń i zakupów firm konieczność precyzyjnego pomiaru wszelkich aktywów niematerialnych stała się oczywista. Tym bardziej, że zaczęły one stanowić pokaźny ułamek wydatkowanych kwot. Niestety, wypracowanie narzędzi wspierających podejmowanie decyzji w tym zakresie nie jest łatwe. Najczęściej wymieniane powody takiego stanu rzeczy to¹¹:

1. Przekonanie o skuteczności tradycyjnych metod wyceny np. przedsiębiorstw przy wycenie marek;

¹¹ Brand Valuation

2. Niska znajomość wiedzy marketingowej wśród kadr finansowych i odwrotnie, co skutkuje ograniczeniami w tworzeniu i weryfikacji narzędzi obejmujących kilka aspektów wartości marki;
3. Brak jednoznacznych rozwiązań natury prawno-finansowej.

Nawet w przypadkach kiedy firmy są kupowane w oparciu o ich wartość niematerialną, niekiedy wartość portfela marek łąduje w jednym worku „goodwill”.

Wartości te z punktu widzenia księgowego są de facto kosztami podatnymi na manipulacje w zależności od potrzeb w zakresie wyniku finansowego przedsiębiorstwa. Skutkiem jest nieprecyzyjne odwzorowanie realnych wartości związanych z zakupem czy kreowaniem marek w dokumentach finansowych, a co za tym idzie - w systemach informacyjnych firm. A bez precyzyjnych danych finansowych użycie złożonych technik oceny wartości marek wydaje się problematyczne.

Również regulacje prawne nie sprzyjają rozwiązywaniu problemów związanych z wyceną marek. Przepisy z zakresu rachunkowości określają długość amortyzacji (marki jako wartości niematerialne mogły być amortyzowane przez okres nie przekraczający 20 lat), rodząc pytanie o wartość marek, których cykl życia jest dłuższy niż wspomniane 20 lat. Po drugie nie jest jasne jak określić podstawę amortyzacji skoro na dobrą sprawę nie ma jasnych kryteriów wyceny, a kapitalizacja wewnątrznie kreowanych marek jest zabroniona, a wprowadzenie zbyt wysokiej wartości środka trwałego może skutkować negatywnymi konsekwencjami natury prawno podatkowej. Swobodę wyceny ograniczają także rozporządzenia wymagające oddzielnego wartościowania każdej marki i rekomendują użycie technik opartych na NPV do wyceny marki.

Analitycy rynkowi i inwestorzy mają już na tyle doświadczenia, iż w sposób heurystyczny są w stanie ocenić wartość marek w portfolio poszczególnych firm i względnie prawidłowo odzwierciedlić to w wartości rynkowej przedsiębiorstwa, chociażby w postaci wartości akcji (zdarza się jednak, iż cena ta jest niedowartościowana).

Oznacza to, że zauważamy zmiany w praktyce wyceny marek, a kolejne lata przyniosą rozwiązania na miarę środków jakie na tworzenie lub zakup marek są wydatkowane.

Istniejące finansowe metody szacowania marki nie odbiegają znacząco od znanych od lat metod wyceny aktywów. Generalnie możemy wyróżnić trzy grupy metod:

Metody kosztowe

Polegają na ocenie wielkości kosztów niezbędnych do wykreowania takiej samej marki. Dlatego znane są również jako metody odtworzeniowe. Do tej grupy zaliczamy także wyceny oparte o kryterium kosztu historycznego. Stosunkowo proste, aczkolwiek obarczone dużym błędem ze względu na niemożliwość pełnej analogii w symulacji tworzenia marki.

Metody rynkowe

Jeżeli tylko dane rynkowe są dostępne, możemy ocenić wartość marki poprzez porównanie do podobnych marek należących do innych firm. Ze względu na znaczną odmienność poszczególnych marek metoda ta jest mało precyzyjna ale przydatna we wstępnych fazach oceny wartości. Tutaj znajdują się techniki wyceny oparte o porównania cen produktów markowych do ich niemarkowych odpowiedników (premium pricing method). Do tej grupy zaliczamy często wymienianą w literaturze metodę unikniętych wydatków licencyjnych (royalty relief methods). Opiera się ona na założeniu, że gdyby dana marka należała do innego podmiotu, firma musiałaby zapłacić opłaty za jej użytkowanie. Szacowana jest więc wielkość środków jaką firma musiałaby (chciałaby) przeznaczyć na opłaty licencyjne związane z dzierżawą marki. Ponieważ uwzględnia prognozy odnośnie zachowania marki w przyszłości i zawiera elementy szacowania przyszłych przychodów pieniężnych i ich obecnej wartości, może dawać szybkie i dość precyzyjne wyniki.

Metody przychodowe

Wykorzystują przeszłe lub przyszłe przychody wygenerowane z tytułu posiadania marki. Mogą to być dodatkowe przepływy związane z wyższymi marżami, lojalnością, przychodami z tytułu opłat licencyjnych itp.

$$BV = -K + C1 / (1 + p) + C2 / (1 + p)^2 + \dots + Cn / (1 + p)^n$$

Gdzie:

BV – wartość marki

K – przyszłe nakłady

C- przyszłe przepływy gotówkowe netto

P – koszt kapitału.

Jak pokazuje wzór, metoda ta jest pochodną technik opartych o analizę przyszłych strumieni cash flow. Koncentruje się na przychodach netto możliwych do uzyskania z tytułu posiadania danej marki. Od tradycyjnych metod różni się faktem, iż analizie poddane są strumienie będące różnicą pomiędzy ceną wynikającą ze sprzedaży marki, a ceną produktów generycznych lub marek pośredników handlowych. Początkowo ta technika stosowana była wersji uproszczonej, to znaczy z wykorzystaniem całkowitych strumieni przychodów netto lub bazując na przychodach historycznych. Popularne wyceny marek prowadzone przez „Financial World” wykonywane są tą właśnie techniką, przy czym obejmują statystyki wyników finansowych marek z wielu lat.

Jednakże to jest najbardziej wartościowe to wiedza na temat wartości marki w przyszłości. Wydawałoby się, że znane metody i techniki określania obecnej wartości przyszłych przychodów są doskonale znane i ocena wartości marki w przyszłości nie powinna nastręczać kłopotów. Okazuje się, że tak nie jest a podstawowym problemem jest odnalezienie właściwej stopy dyskonta, która precyzyjnie odzwierciedlałaby ryzyko związane z rynkową egzystencją marki. Poważnym ograniczeniem na jakie napotykamy to fakt, iż korzystamy z wewnętrznych źródeł informacji historycznej uzupełnionej jakimiś formami badań rynku. Nie bierzemy zupełnie pod uwagę licencjonowania, rozwoju marki czy też innych pozaekonomicznych przesłanek dodatkowych przychodów czy strat.

Podobnie jak w przypadku technik „marketingowych” określających siłę czy też kapitał marki chciałbym skupić się na dwóch bardziej złożonych technikach. Pierwsza z nich to efekt pracy zespołu z korporacji Brandfinance w ramach oferowanego przez nich pakietu BrandEconomics. Druga opracowana została w firmie Interbrand (jedna z wiodących firm w sektorze usług zarządzania markami).

Podejście zaproponowane przez analityków BrandFinance zwyczajowo uwzględnia cztery podstawowe elementy:

1. Analizy rynkowe (określenie pozycji konkurencyjnej marki);
2. Analizy finansowe (szacowanie przyszłych przychodów);
3. Analiza przejść (przyporządkowanie proporcji przychodów do poszczególnych marek w portfolio firmy;
4. Analiza ryzyka (ocena relacji marka, kanał dystrybucji i marka – finalni konsumenci.

Skutkiem początkowych działań w zakresie pozyskania informacji rynkowej jest określenie ekonomicznej wartości dodanej. Na podstawie potencjalnych przychodów i kosztów zaangażowania kapitału określa się średniookresowe scenariusze cash flow, przy czym szczególny nacisk jest położony na prawidłową alokację kosztów pośrednich oraz na właściwe przyporządkowanie przychodów. Oznacza oddzielenie przychodów z produktów generycznych i marek prywatnych oraz oczywiście innych brandów. Należy też precyzyjnie określić koszt zaangażowanych środków trwałych i pozyskania kapitału. Za ogólnie przyjętą praktykę uważa się też określanie przyszłych przychodów w wielkościach zysku netto (to znaczy po opodatkowaniu).

Kolejnym krokiem jest szacunek tej zwanej wartości dodanej marki. Marka jest czynnikiem stymulującym popyt i zwiększającym marżę. Jednak wpływ może być różny w zależności od branży nasilenia konkurencji czy innych czynników rynkowych. Musimy zatem określić jaki jest wpływ marki na czynniki sprzedażowe. O oparciu o analizę wyboru i analizę czynnikową otrzymujemy:

1. Porównanie marka – marki konkurencyjne;
2. Porównania dla różnych okresów czasu;
3. Porównanie segment do segmentu;
4. Porównanie pomiędzy różnymi klasami produktu.

Otrzymujemy informację w jakim sposób wpływa znak towarowy na czynniki sprzedażowe oraz ich zmiany w czasie. Teraz możemy przejść do oceny ryzyka. Wartość marki odnosi się nie tylko do zysków, jakie z tytułu posiadania lub zakupu marki można osiągnąć. Istotne jest również prawdopodobieństwo ich wystąpienia. Dlatego kluczowe jest określenie stopy dyskonta biorącej pod uwagę finansowe i rynkowe ryzyko związane z egzystencją marki. Przedstawiana tutaj analiza bierze pod uwagę:

1. Stopy procentowe papierów wolnych od ryzyka na danym obszarze;
2. Średnie stopy zwrotu z inwestycji kapitałowych w danym kraju;
3. Średnie ryzyko w danym sektorze;
4. Wagę będącą odzwierciedleniem ryzyka związanego ze specyficzną marką;
5. Siłę marek konkurencyjnych.

Końcowa faza analizy to ocena kluczowych i co najważniejsze obiektywnie weryfikowalnych wskaźników siły marki. Wynik oceny ma bezpośredni wpływ na ocenę ryzyka związanego ze specyficzną marką. Kwestionariusz marki może obejmować: okres rynkowej egzystencji, dystrybucję udział w rynku, pozycję rynkową, wielkość i dynamikę

sprzedaży, marże brutto, elastyczność cenową, poziom wydatków marketingowych, udział w komunikowaniu sektora (Share of voice), świadomość marki.

Na tej podstawie dokonujemy stopy dyskonta marki. Przypomina to tradycyjną ocenę stopnia zdolności kredytowej przez banki. Słabiej ocenione marki uzyskują wyższą stopę dyskonta. W praktyce marki otrzymują od 50 do 70 punktów. Rating marek został również zapisany w sposób charakterystyczny dla rynków finansowych.

Wynik	Zapis
91-100	AAA
81-90	AA
71-80	A
61-70	BBB
51-60	BB
41-50	B
31-40	CCC
21-30	BB
11-20	C
0-10	D

Wyposażeni w umiejętność predykcji przyszłych wielkości sprzedaży marki oraz obliczone stopy dyskontowe, możemy przejść do obliczenia wartości w oparciu o obliczenia obecnej wartości przyszłych strumieni pieniężnych.

Kolejna prezentowana metodologia (Interbrand) opiera się na podobnych założeniach. Nazywana jest metodą mnożnikową, ponieważ wykorzystuje do modyfikacji przyszłego strumienia przychodów wagę w postaci mnożnika wyliczonego na podstawie potencjału rynkowego marki. Wykorzystanie metody mnożnikowej wymaga obliczenia następujących wielkości:

1. Dotychczasowych przychodów związane z marką;
2. Potencjał marki odzwierciedlony w wielkości mnożnika kapitału;
3. Przedziału, w jakim występuje mnożnik.

Należy zwrócić uwagę na kilka założeń metodologicznych. Wielkość przychodów wyrażona jest zyskiem netto, wielkościom tym należy przy powinna być określona waga przy czym wyższą wagę należy przypisać okresom późniejszym. Mówiąc o przepływach

należy też zauważyć iż tutaj też stykamy się z problemem wyodrębnienia przychodów wytworzonych przez markę z całości osiągniętych przez podmiot.

Następnie dokonujemy oceny potencjału marki, który to wyrażony zostanie w wielkości mnożnika. W tym celu wykorzystuje się szereg czynników. Są to:

1. Przywództwo – w zakresie kluczowych zmiennych oceny pozycji rynkowej: marż, udziału w rynku, cen;
2. Stabilność – mierzona okresem rynkowej egzystencji i stopniem lojalności.
3. Rynek – niektóre sektory są uważane za bardziej istotne w zakresie istotności marki (np. FMCG);
4. Stopień internacjonalizacji – marki multinarodowe czy też globalne są uważane za silniejsze niż marki o zasięgu krajowym/lokalnym;
5. Trend – cykl życia marki;
6. Wsparcie – ten czynnik określa siłę rynkowego wsparcia marki;
7. Ochrona – określa jakość ochrony marki w obrocie gospodarczym.

Przyjmując stałą zależność pomiędzy potencjałem marki wyrażonym mnożnikiem (Intebrand, określa, iż jest to rozkład normalny) możemy wykorzystując średni zysk i wielkość mnożnika określić wartość marki.

Przedstawione tutaj techniki wyceny marki stanowią najczęściej używane narzędzia w praktyce oceny kapitału czy wyceny marki. Pomimo ograniczeń metodologicznych stanowią one precyzyjne narzędzia a ich przydatności świadczą fakt niezbyt dużej ilości źle określonych wartości marki w procesach gospodarczych na całym świecie.