

ОЦЕНОЧНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

№3 | 09 2009

*Институты,
инновации,
идеи*

**Сберегательные
технологии
оценки:
стоимость
инноваций**

**«Гудвилл» vs.
«бэдвилл» –
что почем?**

**Полеты
в будущее**



СКОЛЬКО СТОИТ СЕКРЕТ ФИРМЫ

Как оценить то, что нельзя пощупать

Бренд с человеческим лицом:

Евгений Хрусталеv,
партнер отдела консультационных услуг
по сделкам группы оценки и бизнес-
моделирования компании «Эрнст энд Янг»

**Вопросы управления
брендом для читателей «ОД»
комментируют партнеры
отдела консультационных
услуг по сделкам компании
«Эрнст энд Янг» Мария Лафер
и Евгений Хрусталеv.**

Беседовал Семен Фомин



КАК ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ ВЛИЯЕТ НА СТОИМОСТЬ БРЕНДА

Важно понимать местную специфику, особенности законодательства и те правила игры, по которым компания работает на рынке. В качестве примера можно привести достаточно сложную ситуацию, разворачивающуюся вокруг банка UBS [прим. ред.: США потребовали от UBS предоставить информацию о счетах 52 тыс. американцев, угрожая арестовать американские активы банка]. Хотя и та, и другая страна просто следуют своим правилам и законодательству, конфликт все же возник. Как при этом проецируется влияние конфликта на репутацию этой компании? Через призму законодательства и других отмеченных выше факторов можно пронаблюдать и воздействие на бренд.

Евгений Хрусталеv

ОД: Здравствуйте, коллеги! Спасибо, что согласились поделиться с читателями ОД своими мыслями об особенностях бренда консалтинговой компании и тех факторах, которые на него влияют. Мой первый вопрос весьма общего характера: что формирует стоимость бренда консалтинговой компании, и в связи с чем она может меняться?

Евгений Хрусталеv (Е.Х.): В нашем бизнесе основная составляющая стоимости нематериального актива – это, естествен-

Влияние кадрового потенциала на стоимость бренда

Мария Лафер,
партнер отдела консультационных услуг
по сделкам группы оценки и бизнес-
моделирования компании «Эрнст энд Янг»

но, люди, которые работают на тот или иной бренд. Это первая компонента. Вторая компонента – это насколько эти люди могут успешно работать в слаженном едином формате, по единым стандартам, согласованно, и в каких масштабах такая деятельность возможна. Все это определяет силу бренда. Сила глобального бренда компании «Эрнст энд Янг», основной девиз которой: *quality in everything we do*, заключается в том, что мы работаем достаточно масштабно. Мы крупная компания, имеющая представительства во многих странах. Задача в таких масштабах – сохранить свою идентификацию, свою специфику, корпоративную культуру, чтобы она не размывалась и чтобы люди работали в едином формате. Это означает, что неважно, куда компания приходит, эта компания должна иметь возможность обмениваться информацией, опытом с другими офисами, использовать самые лучшие ресурсы вне зависимости от того, где они находятся, в глобальном ли или в локальном офисе. В этом и есть основная сила бренда консалтинговой фирмы. Важно, насколько такая компания может эффективно использовать человеческий ресурс, которым она управляет.

Мария Лафер (М.Л.): Добавлю. Сегодня на рынке присутствует Большая Четверка, раньше была Большая Пятерка, Восьмерка и так далее. Я лично пережила слияние компаний «Артур Андерсен» и «Эрнст энд Янг», находясь в то время на стороне «Артур Андерсен». Так вот, в этих двух крупнейших брендах основной ценностью считался потенциал сотрудников. Это правило действует и для глобальных, и для локальных игроков. Это то, во что консалтинговые компании вкладывают, и то, что формирует их стоимость.

ОД: У меня сразу два уточнения. Первое: когда мы говорим о компаниях Большой Четверки, мы имеем в виду многопрофильную деятельность по нескольким бизнес-направлениям, которые объединяет один бренд. С точки



зрения вклада в стоимость бренда, эти направления равноценны между собой или какие-то из них доминируют, подтягивая остальные за собой? И второе: если основная часть стоимости бренда – это люди, а все люди и по функционалу, компетенции и просто по харизме разные, бывает ли так, что какие-либо команды в общем значении стоимости бренда имеют больший вес, нежели другие? Как это работает?

М.Л.: Отвечая на первую часть вопроса, мне кажется, что многопрофильность как раз работает на усиление бренда...

ОД: Позволю себе уточнить вопрос. Думаю, что не ошибусь, если предположу, что компанию «Эрнст энд Янг» знают больше как аудитора, чем, скажем, как консультанта по недвижимости. В этом смысле та линейка услуг, которую «Эрнст энд Янг» развивает в недвижимости, оказывается под влиянием по-

ложительной деловой репутации, проходящей из аудита.

М.Л.: Это работает и в обратную сторону. В разрезе отдельных направлений услуги мы наблюдаем много перекрестных продаж.

ОД: И все-таки есть ли отдельная стоимостная составляющая каждого направления, которая является определенной долей в общей стоимости бренда компании, или же это общий котел, из которого на выходе получается гудвилл?

Е.Х.: Чтобы лучше ответить на этот вопрос, необходимо посмотреть на несколько десятилетий назад, на то, как формировался бизнес, в котором мы сегодня работаем. Основной тенденцией последних 20 лет действительно стало расширение линейки профессиональных услуг – от юридических услуг до оценки, но в случае Большой Четверки компании все равно позиционируются как аудиторские. Мы в большей степени аудиторы хотя бы потому, что и по финансовым показателям аудит является доминирующей сервисной линией. Но также важно то, что в начале 90-х годов компании тогда еще Большой Восьмерки сделали упор на развитие услуг, не связанных с аудитом. Это касалось и управленческого консалтинга, и корпоративных финансов и оценки. Данные процессы подпитывались реалиями растущей мировой экономики, и стратегически было неправильно оставаться в чистом виде аудиторскими компаниями. Несомненно, возникали и сложности, связанные с диверсификацией бизнеса и управлением расширенным спектром услуг. И кризис, связанный с компаний «Артур Андерсен», продемонстрировал совершенно реальные риски, которые скрывались за прибылью, от присутствия на смежных рынках. Но, в конечном итоге, любой кризис закаляет, и от появления новых направлений бизнеса мы только выиграли.

Если смотреть на направления бизнеса на микроуровне, то, конечно, нужно помнить, что у каждой компании есть основные направления, являющиеся ее конкурентными преимуществами. Часто можно услышать, что у одной компании сильнее аудит, а у другой сильнее налоговая практика. Позиция компании «Эрнст энд Янг» в этом отношении заключается в том, что все направления бизнеса должны дополнять друг друга. Например, наша оценочная практика, которую мы считаем самой

Бренд консультанта: продвижение и развитие

Рассмотрев позиционирование бренда компании, оказывающей профессиональные услуги, на примере «Эрнст энд Янг», «ОД» решил больше узнать о том, как планировать развитие торговой марки компании-консультанта. С этим вопросом мы обратились к Майклу Болану, более десяти лет работавшему над развитием брендов крупнейших консалтинговых компаний на российском рынке, а ныне отвечающему за маркетинг компании «Прайс Вотерхаус Куперс» в Центральной и Восточной Европе.

ОД: В чем особенность бренда компании, оказывающей профессиональные консалтинговые услуги?

Майкл Болан (М.Б.): Бренд есть у любой фирмы. Это нематериальный актив, которым управляет компания так же, как и машинами, сырьем и т.д. В компаниях, оказывающих профессиональные услуги, ведущим фактором для бренда является запуск продаж этих услуг, начиная с информирования о компании и заканчивая рекомендацией и дальнейшей поддержкой. Другой жизненно важный аспект бренда профессиональных услуг – заинтересовать людей в компании, потому что поиск и привлечение лучших талантов – это единственная и самая большая цель, которая преследуется в нашей отрасли. И наконец, мы должны понимать, что людей, которых может привлечь бренд фирмы профессиональных услуг, не так много. По сравнению, скажем, с компанией FMCG у нас очень мало клиентов в числовом выражении, однако это именно те люди, которые принимают стратегические решения и поэтому четко понимают, чем и как мы занимаемся. Построение бренда определяется как глубиной понимания, так и широтой взглядов.

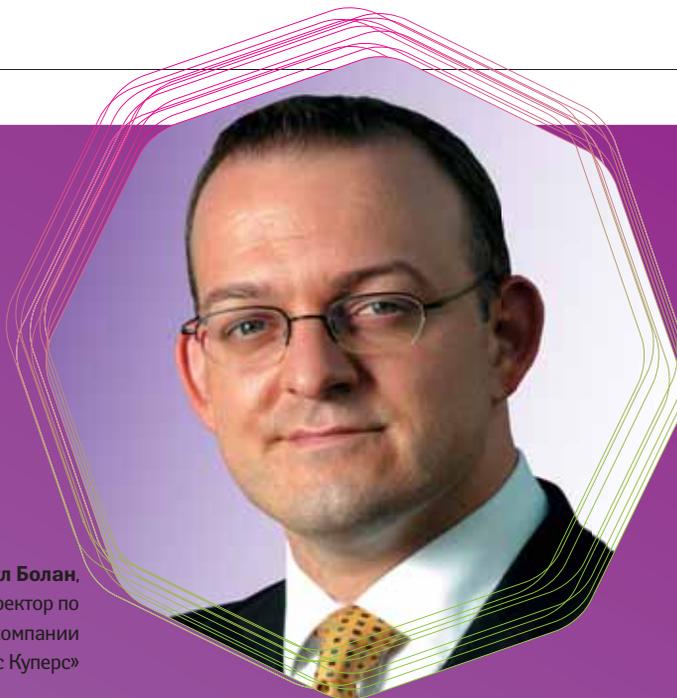
ОД: Существует ли в крупных консалтинговых компаниях бренд отдельных подразделений? Влияет ли данный факт на предпочтения клиентов при выборе компании?

М.Б.: Такой вопрос часто возникает в компаниях по оказанию профессиональных

услуг, потому что партнерство объединяет различные бизнесы, которые связаны между собой. Считается, что в 28 странах нашего региона есть только 9, о которых можно было бы так говорить. Совместная работа будет зависеть от корпоративной культуры – того, насколько люди хотят (или должны) работать вместе. Для клиентов все гораздо проще: они хотят решения своей проблемы, и их не интересуют отношения между поставщиками услуг. Услуги, предоставляемые клиенту, всегда содержат общую рабочую область для разных отделов внутри фирмы. Например, в аудите присутствует налоговый аспект, а бизнес-консалтинг имеет прямое отношение к налоговой оптимизации и юридическим вопросам. Поэтому имеет смысл создавать бренд, который давал бы целостное представление для потенциального клиента. Это важно для понимания того, что существуют несколько профессионалов, имеющих узкое знание о той отрасли, в которой предстоит работать.

ОД: Есть ли различия в силе бренда в зависимости от региона, в котором работает компания?

М.Б.: Бренды имеют разную ценность в зависимости от доли рынка, которую занимает фирма в той или иной стране, и размера их клиентской базы. Кроме того, эти показатели могут резко меняться в зависимости от поведения фирмы на рынке. Например, действия компании «Андерсен» в случае с Enron оказали большой эффект на их бренд и его воспри-



Майкл Болан,
старший директор по
маркетингу СЕЕ компании
«Прайс Вотерхаус Куперс»

Беседовала Мария Фомина

ятие. Исследования показывают, что разные фирмы имеют разные сильные стороны, и я считаю, что кризис внесет некоторые изменения в восприятие бренда среди компаний Большой Четверки.

ОД: Как вы оцениваете лояльность клиентов к глобальным брендам? Всегда ли глобальный бренд сильнее регионального? Так, в России некоторые клиенты стараются не работать с крупными международными компаниями, предпочитают им российских консультантов.

М.Б.: Так как я все время работал с международными компаниями или совместными предприятиями, мне сложно это прокомментировать. Но я не уверен, что существует общая тенденция к избеганию глобальных брендов. Конечно, все крупные фирмы стремятся все больше представлять себя на местных рынках, будь то российский, казахстанский или венгерский. В первую очередь так происходит потому, что наши клиенты, как местные, так и международные, все больше следуют за соотечественниками, поэтому для нашего бизнеса важно выстраивать отношения с ними. Если у клиента есть планы на международном уровне, то чаще всего более эффективным решением будет обратиться к глобальной компании, потому что ее бренд узнаваем на зарубежных рынках.

ОД: Какие подходы к эффективному распределению издержек при формировании бюджета на разработку бренда вы могли бы отметить?

М.Б.: Существуют среднеотраслевые показатели и международные критерии, но в действительности размер затрат зависит от того, какие цели себе ставит фирма и как скоро она хочет их достичь. Как уже было замечено, у нас нет определенной целевой аудитории, но те, кто с нами работает, требуют гораздо большего понимания того, как устроена их фирма, в отличие от обычных отношений «фирма – заказчик». Любые затраты на разработку бренда должны быть продуманными инвестициями, потому что в итоге мы должны получить материальное возмещение этих затрат.

ОД: Коснулась ли общая волна оптимизации расходов бюджетов, выделяемых на развитие бренда?

М.Б.: Так как фирмы сократили бюджеты по всем операциям, произошло естественное снижение в бюджетах на маркетинг и бренд. Многие фирмы рассматривают экономию на маркетинге как простой способ оптимизации расходов, потому что эффект от таких сокращений не становится сразу очевиден. Исследования показывают, что чаще происходит наоборот. The Economist и The Harvard Business Review недавно проводили исследования компаний, которые сохраняли на прежнем уровне или даже увеличивали расходы на маркетинг, потому что другие фирмы их уменьшали. Естественно, что занимаемая этими фирмами доля рынка резко увеличилась.

ОД: На фоне глобальной переоценки активов как меняется стоимость бренда? ▶

сильной на рынке, приносит огромную пользу и для аудиторской практики, поскольку огромный объем работ в рамках аудита связан сегодня и с оценочной деятельностью. Везде в стандартах используется понятие справедливой стоимости, а значит, нужна компетенция и опыт оценочных специалистов, чтобы использовать ее в проектах аудиторских команд. То же касается налогового консультирования и остальных направлений бизнеса, поэтому компания «Эрнст энд Янг», являясь аудиторской фирмой, ушла от монопрофильной деятельности, и бизнес сейчас развивается по всем направлениям.

М.Л.: Стоит еще раз обратить внимание, что когда несколько десятилетий назад началось наращивание консалтинговых услуг, помимо аудита, в какой-то период, ближе к 2000-м гг., большинство компаний Большой Четверки провели ребрендинг, чтобы перепозиционировать себя на рынке. Идея была перейти от образа исключительно аудитора к образу всестороннего, комплексного консультанта.

ОД: Еще один вопрос о бренде, но уже в географическом разрезе. Говоря, например, о бренде компании «Эрнст энд Янг» в России, Казахстане, Чехии или любой другой стране, можем ли мы говорить, что в разных странах этот бренд стоит одинаково? Эта некая постоянная средняя величина, или показатель будет варьироваться в зависимости от успешности каждого конкретного офиса компании?

М.Л.: А что мы в данном случае вкладываем в понятие стоимости бренда? Качественные или количественные характеристики?

ОД: Предлагаю использовать количественные и поговорить о том, как мы определяем этот показатель для консалтинговой компании.

Е.Х.: Это непростой вопрос. Любой бренд можно оценить в абсолютных величинах, и это один из основных активов консалтинговой компании. Но если смотреть в географическом разрезе, сильный бренд консалтинговой компании в относительных величинах в разных регионах должен стоять одинаково. В этом заключается его сила. Если наблюдаются диспропорции и отклонения от этой величины, то это сигнал о наличии риска для бизнеса.

М.Л.: Говоря о компании «Эрнст энд Янг», мне сложно представить себе раз-

деление стоимости бренда компании на какие-либо составные части. Ведь бренд глобальный – это один большой зонтик. У него нет суббрендов.

ОД: Но коль скоро мы говорим о людях как об основной стоимостной составляющей бренда, а люди в каждом регионе разнятся по профессиональной подготовке, специализации, в конце концов, затратам на компенсацию их труда, разве эти факторы не создают предпосылки для колебаний стоимости бренда в зависимости от географии?

Е.Х.: Я попробую ответить... Применительно к бренду компании «Эрнст энд Янг» мы начинали разговор с того, что сила этого бренда в его глобальности. Поэтому если мы представим себе офис компании «Эрнст энд Янг» в Ботсване, состоящий всего из двух человек, и предположим поступление к этому офису проекта по оценке никелевого месторождения, то компания «Эрнст энд Янг» на глобальном уровне соберет специалистов из Москвы, Нью-Йорка и других городов, которая прилетит в Ботсвану и поможет тем двум специалистам сделать проект, который будет соответствовать уровню качества глобального бренда компании. У нас были проекты в Грузии, Арме-

М.Б.: Во многом финансовая ценность бренда – это нетто-капитал. Сложно определить напрямую его денежное выражение. Конечно, из-за общего снижения стоимостей компании снизилась и стоимость бренда. Это, впрочем, не означает, что бренд стал менее эффективным и в действительности стал стоить меньше.

ОД: Каких ошибок при построении бренда лучше не совершать?

М.Б.: Возможно, самая большая ошибка, с которой мне приходилось сталкиваться, – переоценка и недооценка. Консалтинговые фирмы предлагают потрясающие решения в теории, но на практике показывают очень

скромный результат. Клиенты должны понимать, что проекты, в которых они заинтересованы, не реализуются просто так, а предполагают большую работу с временными и денежными затратами. Это в высшей степени важно, если проект включает в себя изменения в культуре компании или принципах ведения бизнеса, другие системные разработки. Обычно внимание уделяется системам самим по себе, а не конечному процессу и тем людям, которые будут эти системы использовать. По моему мнению, все должно быть наоборот, так как именно конечные пользователи определяют, был проект успешным или нет.

нии, Монголии, странах, где офисы компании немногочисленны. Для таких проектов мы формировали пул специалистов, выезжающих на проект в случае необходимости в дополнительных ресурсах.

М.Л.: На этом примере видно, что у компании «Эрнст энд Янг» нет географических границ.

Е.Х.: Если вернуться в начало вопроса и поговорить о силе отдельных направлений услуг в зависимости от географии находже-

ния компании, наверное, об этом легче судить нашим клиентам. Тем не менее, в этом есть большая доля субъективизма. Кроме того, соглашусь с Марией, что мерить глобальный бренд в отдельно взятых точках не совсем корректно. Мы видим нашей целью качественный уровень предоставления услуг везде и во всем, что мы делаем, и стараемся, чтобы люди, которые этот бренд представляют, тоже были самыми лучшими.

ОД: Давайте попробуем чуть подробнее остановиться на вопросах управления брендом консалтинговой компании. Хотелось бы узнать, сколько компания должна тратить на развитие бренда? Привязан ли этот показатель к общему бюджету на развитие бизнеса, к выручке отдельных подразделений или к чему-либо еще?

М.Л.: Если говорить об общих затратах на поддержание бренда, то их планируют непосредственно подразделения, занимающиеся развитием бизнеса в каждой конкретной компании. Затраты на развитие бренда, существующие на уровне профессиональных команд, работающих на проектах, связаны в основном с обучением и постоянным повышением квалификации нашего персонала. Эти затраты никак не привязаны к выручке, они рассчитываются исходя из количества сотрудников.

ОД: Какие табу вы могли бы отметить при развитии бренда? Чего нельзя делать, если компания рассчитывает сохранить и приумножить гудвилл?

М.Л.: У бренда компании «Эрнст энд Янг» основной подход к работе сформулирован в девизе: quality in everything we do. То, чего в развитии компании допускать нельзя, – это падения качества. Частный пример –



ОД: Какие бренды, по вашему мнению, являются лидерами на рынке консалтинговых услуг в Восточной Европе, СНГ и России?

М.Б.: Как и всегда, компании Большой Четверки занимают сильные рыночные позиции, то же можно сказать о всемирных консалтинговых компаниях, таких как Accenture, IBM и McKinsey. Самое интересное, что сейчас происходит подъем местных компаний, которые занимают узкие ниши на рынке.

ОД: Что вы ждете от рынка профессиональных услуг в развивающихся странах в ближайшие 2–3 года?

М.Б.: Думаю, мы наблюдаем несколько вещей одновременно. Произойдет рост числа локальных нишевых фирм, специализирующихся на узких вопросах бизнеса. Он будет вызван консолидацией фирм, предоставляющих стандартные консалтинговые услуги, для которых размер бизнеса – важный фактор успеха. Это будет сдвиг от аутсорсинга и офшоринга в сторону более эффективного размещения с точки зрения затрат. Также будет значительно расширено использование новых технологий для автоматизации бизнес-процессов.

ОД: Майкл, спасибо большое за ваше мнение. Оно очень ценно для нас!

нельзя идти на поводу у клиентов, сокращая объективно необходимый срок выполнения проекта.

ОД: Скажите, что, по-вашему, ждет рынок профессиональных услуг в ближайшее время? Какова будет структура рынка? По мере консолидации на рынке активов можно ли ожидать продолжения консолидации консалтинговых брендов?

М.Л.: Консолидация в консалтинге идет уже достаточно давно, во всяком случае, если мы говорим о крупных международных компаниях. Однако в случае с Большой Четверкой этот тренд вряд ли продолжится в силу антимонопольного регулирования европейских и американских рынков.

Е.Х.: Когда мы говорим о структуре рынка профессиональных услуг, важно смотреть на направление развития бизнеса, экономическую модель развития, уровень конкуренции в каждом конкретном сегменте. Например, в случае оценочной практики в США конкуренция компаний, не входящих в Большую Четверку, достаточно серьезная. На этом рынке есть ряд небольших, но весьма успешных компаний (Mercer Capital, Grant Thornton и др.), которые забирают долю рынка у оценочных практик компаний Большой Четверки. Что касается рынка аудита, то по большей части консолидация уже произошла. Результатом стало образование Большой Четверки, задающей тон и правила игры на этом рынке. Говоря о рынке слияний и поглощений, Большая Четверка имеет такую услугу в своей продуктовой линейке, но осознает, что находится в разных весовых категориях с крупными инвестиционными банками, которые имеют большие ресурсы, что позволяет им успешнее работать

в данном направлении. Конкуренция с ними была бы стратегически неправильной. То же можно сказать и о юридической практике.

М.Л.: На фоне сказанного выше хотелось бы заметить, что огромным преимуществом Большой Четверки в общем и компании «Эрнст энд Янг» в частности является возможность предоставлять своим клиентам интегрированные услуги.

Е.Х.: Да, это то, что мы называем «one stop shopping». Мы идем с клиентом от на-

чала до конца сделки по всем необходимым услугам, которые могут понадобиться в процессе этой сделки.

М.Л.: Возвращаясь к вопросу. Рассуждая, продолжится ли консолидация рынка консалтинга за пределами Большой Четверки, можно дать положительный ответ. Этот путь развития опробован и успешен. Поэтому локальные компании непременно выберут его, чтобы тоже иметь возможность оказывать более широкий спектр услуг.

ОД: В заключение хочу спросить: каковы среднесрочные перспективы для развития бренда консалтинговых компаний в условиях падающих рынков? На фоне общего сокращения расходов, в том числе на консультантов, есть ли резервы для дальнейшего укрепления бренда известных игроков?

М.Л.: Сильный бренд существует как раз для того, чтобы выдерживать удары стихии. Чем сильнее бренд, тем сильнее мы держим удар.

ОД: То есть вы ожидаете развития и новых возможностей?

М.Л.: Однозначно.

ОД: Очень надеемся увидеть это в ближайшее время.

