

– a márka genetikai program, amennyiben meghatározza a termék jövőjét,

– a márka a termék értelmét és jelentését adja,

– a márka egyfajta virtuális szerződés és elkötelezettség a márkatulajdonos és a fogyasztó között, ami a márka-erővet táplálhatja,

– a márka a vállalati működés fókuszja, amennyiben fenntartása köré szerveződnek vállalati feladatok.

A kétfajta felfogás természetesen nemcsak terjedelmében különbözik, hanem abban is, hogy Kapferer számára a márka a vállalati működés alapjaihoz kötődik, s erősebb hangsúlyt helyez a márka vállalati működést és alapelveket formáló szerepére. Számára a márkamenedzsment a márkák alapértékeinek megértésével kezdődik, ezért fontosnak tartja a márkahatásmechanizmus mélyebb átgondolását.

A márka szerepéről összegezve elmondható, hogy számos szerző eltérő mélységben és filozófiai közelítésben határozza meg fogalmát és szerepét. A márkafelfogás függ attól a kutatási céltól, amelyet a mindenkori szerző maga elé tűz, a márkázás folyamatát kutatók (pl. Kapferer, Aaker) általában mélyebb és árnyaltabb fogalmakat használnak, mint a hatáskutatók (Kamakura és Russell pl. cikkelemként azonosítja a márkát empirikus alapú kutatásában). Az összekötő közös mag nyilvánvalóan az a közös (vélt?) ismeret, miszerint a márkák azonosítanak és differenciálnak, alkalmasak a fogyasztókban egyedi és tartós hatást kialakítani és szükséges menedzselni azokat.

Ez érvényes lehet a magyar piacon is, ahol a márka-építés valóban az alapoknál kezdődik, s ahol – más piacokon már ismert – üzeneteket kell elfogadtatni a fogyasztóval. Különösen igaz ez olyan esetekben, amikor a fogyasztó megújított magyar márkákkal (pl. Tomi, Biopon, Omnia) találkozik, melyek egyszerre közvetítik a tartósság és újdonság üzenetét.

### A márka és márkaérték

A nyolcvanas évek egyik jelentős – a vállalati gyakorlatból kiinduló – marketingkérdése a márkaérték meghatározása. A márkaérték, mely a szakirodalomban *brand equity* fogalomkörként jelent meg, Aaker (1992) szerint az alábbi okok miatt került az érdeklődés középpontjába:

– A vezetők nem értik meg, milyen értékeket testesít meg a márka és nem azonosulnak azokkal.

– Nem rendelkeznek információval a márkaismeretről, a fogyasztói elégedettségéről és a márkahűségről.

– Nem kapcsolják össze a márkaérték hosszú távú változását a vállalat marketingtevékenységének értékelésével.

– Nincs olyan szervezeti szereplő, aki a márkaérték fenntartását és védelmét látná el, a márkamenedzsment tevékenységét rövid távú teljesítmény (pl. eladási forgalom) alapján értékeli.

– Nem rendelkeznek olyan rendszerrel, mely képes lenne az egyes marketingakcióknak a márkára gyakorolt hatását azonosítani és mérni.

A felvett problémák alapgondolata, hogy a márkaérték a vállalat számára más erőforrásokhoz hasonlóan menedzselendő tényező.

A márkaérték (brand equity) fogalom nem egységes, de általában a márka pénzügyi értékét és a hosszú távú fogyasztói kedveltséget jelenti. Barwise (1993) véleménye

szerint a márkaérték fogalom három kérdés köré fűzhető fel:

1. A márka vagyontárgy, amit ennek megfelelően kell kezelni, s értékét fenntartani.

2. A márka pénzügyi értéke a fogyasztói kedveltségből (customer francishe) származik, azaz abból, milyen mértékben részesítik előnyben a fogyasztók.

3. Ez a fogyasztói kedveltség erősíthető befektetés jellegű tevékenységekkel, mint a termékminőség javítása vagy a hirdetés, ugyanakkor csökken a rövid távú forgalomnövelés eszközeinek gyakori alkalmazásával (pl. eladásösztönzés).

A márkaérték fogalmának megjelenése további adalékot ad a márka fogalom kiterjesztéséhez. A kiterjesztés menedzseri akciók szükségességét fogalmazza meg. Ez azonban túllép a megszokott márkamenedzsment fogalmkörön.

### Márka- és márkaérték-menedzsment

Már a kezdeti megfogalmazásból is kiderül, hogy a márkaértékre alapozott közelítés a márkamenedzselés feladatait a vállalati szervezet, de legalábbis a marketingstratégia középpontjába állítja. Ebben az értelemben természetesen különbözik a hagyományos márka-, ill. termékmenedzser feladatkörétől, aki egy márka szintjén valósítja meg mindazt, ami egy vállalati menedzsernek a feladata: a márka vagy termék minden kérdéséért felel. A márka-, ill. termékmenedzserek tevékenységét leggyakrabban azonban rövid távon és értékesítési alapon ítélik meg.\*

A márkaelmélet két korábban is idézett szerzője eltérő módon vélekedik a márkaérték-menedzsmentről. Kapferer a márka létrehozását, időbeni változtatását, kiterjesztését, a márkaportfólió (v. ö. termékválaszték) kialakítását és a nemzetközi márkák kialakítását állítja középpontba. E kérdéskörök eredendően a márkamenedzseléshez, s nem annyira a márkaérték-menedzseléshez köthetők. Aaker ezzel szemben figyelmét a márkaérték-menedzselésre fordítja. Véleménye szerint a márkaérték-menedzsmentnek elsődlegesen mérhető információkkal kell rendelkeznie azokról a tényezőkről, melyek a márkaértéket alakítják. Érdemes tehát megvizsgálnunk, hogyan épül fel a márkaértékmodell.

Aaker filozófiája szerint a márkaérték végső soron kettes módon fejt ki hatását. Támogatja a fogyasztót a vásárlással kapcsolatos tevékenységekben, melyek átfogják a teljes vásárlási folyamatot. Ugyanakkor, s a fogyasztói hatástól nem függetlenül, a vállalat számára alkot értéket, amennyiben érvényesíthetők a márka révén realizálható előnyök, a magasabb ár stb. E felsorolásból ki kell emelnünk azt az aspektust, miszerint a márkaérték-konceptió alapján lehetővé válik a marketing-programok hatékonyságának és hatásosságának mérése.\*\*

\* A Kleppner's Advertising Procedures kézikönyv szerint a termék- (gyakran márka-) menedzser olyan személy, aki a termék, ill. termékcsoport profitabilitásáért felelős, ami magában foglalja a reklámdöntéseket is.

\*\* A hatásosság és hatékonyság kérdésében Drucker felfogását követjük, aki a hatásosságot mint megfelelő tevékenységi irányt határozta meg (a megfelelő tevékenységet folytatjuk-e), míg a hatékonyságot mint egy tevékenység technikai ellátásának mércéjét. A megkülönböztetés erénye, hogy utal arra: nem érdemes stratégiailag rossz irányokban hatékonyságot növelni.



A márkaértékmodell leíró hatásmodell, melynek részletes kifejtése alapvetően koncepcionális gondolatokat vet fel. Inkább kutatási felvetés, mintsem empirikus eredmények halmaza, azaz a szerző elsődlegesen a hatáskapcsolatok jellegének bemutatására törekedett, s nem arra, hogy e kapcsolatokat adatokkal támassza alá. Bizonyos értelemben azonban jelentős kontribúcióval szolgál: ha leíró jelleggel is, arra törekszik, hogy bemutassa a mérés lehetőségeit. Jóllehet nem ad konkrét utalásokat a márkaérték-menedzsment vállalati megvalósítására, annak jó kiindulópontja. Ehhez kapcsolódik ugyanis a kontextuális kérdés. Az eltérő vállalati kultúra és struktúra következtében belátható, hogy a márkaértékmodell individualizálásra és megvalósításra hivatott, s csak a vállalati alkalmazás, illetve az empirikus kutatások fényében lehet alkalmasságát megítélni.

Az akeri márkaértékmodell elméleti hatásleíró jellege következtében az e téren folyó empirikus kutatások megismerése tehát értékes hozzájárulást nyújthat a márkaérték-koncepció bővebb megértéséhez. Kamakura és Russell (1993) alapvetően empirikus mérési módszert alakított ki. A szerzők három adatforrást használtak. Egyrészt 302 háztartás 3766 mosóporvásárlását elemezték, melynél azonosítható volt a márka, a fizetett ár (akciós vagy nem akciós), valamint az adott háztartások által látható mosóporhirdetések mérőszáma. Ezt kiegészítették a vállalatok hirdetési költségeivel, valamint egy más vizsgálatból származó termékmitéssel. Ennek során fogyasztók egy csoportja három dimenzió (fehérítés, színmegtartás, folteltávolítás) alapján értékelte a vizsgált mosóporokat. A vizsgálatnál elkülönítették a márkaérték kézzelfogható (alapvetően fizikai tulajdonsággal kapcsolatos) és nem megfogható értékalkotó tényezőit. A vizsgálat során nem minden esetben találtak egyezést a két tényezőcsoport között, bár a piacon a fizikailag jobb termékek domináltak. Közelítésükkel alapvetően a fogyasztó számára szóló márkaértékhatást azonosították, melynek jelentősége, hogy megfelelő adatbázis segítségével folyamatosan mérhető.

### A márkaérték pénzügyi mérése

A márkaérték mérése sajátos módon több figyelmet kap, mint a márkaérték-menedzsment. Ez részben természetes, mivel ez utóbbinak kiindulópontja, s külső mérési paramétere. A figyelem fő oka persze abban is rejlik, hogy a márkaérték megállapítására gyakran vállalaton kívüli környezetben kerül sor, így az valamilyen módon nyilvánosság válik.

Az utóbbi évek vállalatfelvásárlási és privatizációs hullámai révén egyre gyakrabban merül fel az a kérdés, hogyan kell vagy hogyan lehet egy adott márka értékét meghatározni.\*

Ez a kérdés mind a nemzetközi, mind pedig a magyar gyakorlatban példákkal támasztható alá. A Nestlé 1988-ban szoros versenyben vásárolta fel a Rowntree-t, amely a Kit Kat, Polo, After Eight stb. márkák tulajdonosa és gyártója volt. A vállalatot előzetesen 1 Mrd fontra értékelték, a vételi ár 2,4 Mrd font volt. Az ár mértékét nagymértékben befolyásolta az a tény, hogy a másik versenytárs a Jacobs Suchard volt. Jóllehet a magyar gyakorlatban a vételár és márkanev közötti kapcsolat azonosítása nem ennyire közvetlen, több magyar márkát (védjegyet) felértékeltek. Tattay (1993) szerint a Tungsram védjegy ötven millió dollárt, a Herz száz-nyolcvan millió forintot,

a Centrum pedig 2,8 millió forintot ért. Más vállalatok nem kívántak pénzbeni értéket megnevezni, de pl. a Csemege Julius Meinl Rt. goodwill értéke a vállalati vagyon negyven %-át alkotta.

Természetesen nem állíthatjuk, hogy fenti értékek kizárólag a márkákra vonatkoznának, s nem ismerjük értékelésük módját sem. Nem túlzás azonban megállapítani (mint ezt Tattay is említi), hogy a fenti példák jelentős értékelési különbségeket is takarhatnak.

Érdekes tehát néhány márkaértékelési filozófiát megismernünk. Hangsúlyozzuk a filozófiai kérdést, mivel a cikk terjedelmét a módszertani ismertetés meghaladja.

A pénzügyi alapú márkaérték-elemzések alapvetően három csoportra oszthatók.\*\*

#### • Költségalapú elemzés

A költségalapú elemzés elsődlegesen azokat a ráfordításokat veszi figyelembe, melyet a vállalat a márkaépítésre fordított, illetve fordítania kellene. Ezek szerint tehát mind korábbi belső költségadatokra, mindpedig becsült (replacement) adatokra támaszkodik. Előnye, hogy a költségadatok könnyen hozzáférhetők, viszont nyilvánvalóan tükrözi a vállalati költségelszámolási rendszerek egyedi sajátosságait. Emiatt valószínűleg önmagában nem alkalmas a márkaérték kurens becslésére.

#### • Piaci árkülönbség alapú elemzés

A piaci árkülönbség azt a nyilvánvaló különbséget veszi figyelembe, miszerint a márkázott és márkázatlan termékek közötti árkülönbségből levezethető a márkaérték. Helyesen tükrözi a piac értéktételét is, hiszen az értékelés során megjelennek a versenytermékek is. E módszer korlátait az információk megszerzésében kell látnunk. Az árak gyakran nem transzparenssek, s sokszor nem tükröznek nem-ár jellegű tényezőket. Sokszor az árak arbitrálisak, pozicionálási szándékokat tükröznek, melyek megismerése nehézkes (egy gyártó pl. pozicionális szándékból mesterségesen magasán tartja kisforgalmú és veszteséges terméke árát, melyet tömegesen forgalmazott olcsó termékének bevételével kompenzál). E mérési nehézségek miatt az árparitásos márkaérték valószínűleg nem tükrözné a márkák tulajdonjogát megvásárolni szándékozók véleményét.

#### • Várható jövedelem alapú komplex értékelések

Mind a költség, mind pedig az áralapú értékelések számos megkötést tartalmaznak, illetve nem tükrözik vissza a piaci megítélés valamennyi tényezőjét. Nem meglepő tehát, hogy számos elméleti kutató, ill. gyakorlati konzultáns figyelme a komplex értékelések felé fordult. A komplex értékelések általában megkísérlik a márkához

\* E kérdésnél hangsúlyoznunk kell, hogy a márkaértékbecslés nehezen választható el a vállalatértékeléstől. A komplex vásárlási helyzet miatt ezért csak valószínűségi kijelentéseket tehetünk, mint pl. hogy X vállalat üzleti értékének zömét az általa birtokolt márkanev alkotja.

\*\* E tekintetben követjük Kapferer gondolatmenetét. Ennek oka, hogy más szerzők viszonylag kevesebb teret szentelnek e kérdésnek, illetve kevésbé rendszerezőek.



kapcsolódó költségeket azonosítani (legtöbbször kizárásos alapon), majd ezeket egy szorzószámmal megszorozzák. Egy amerikai kutató (v. ö. Aaker 25. old.) a tőzsdei részvényárakból kiindulva állapította meg, milyen arányban részesedik a márkához köthető jövedelem a részvényárakból. Ebből a márkaérték kiszámítható, hiszen a tőzsde értékeli azon erőfeszítéseket, melyeket a vállalatok márkáik fenntartására fordítanak. Gyakrabban használt azonban az INTERBRAND (nemzetközi márkatanácsadó cég) márkamultiplikátora. A szorzószám vagy multiplikátor kiszámításának alapja azon összefüggés, miszerint a piacon a *márka ereje* és a *márkaérték* között S alakú függvénykapcsolat figyelhető meg. A *márkaerő*t a vezetőszeret, a piacnövekedés, a piac-stabilitás, nemzetköziség, márkátámogatás és -védelem tényezők szakértői pontozásos becslése alapján kaphatjuk meg, a piacon szereplő valamennyi márkára vonatkozóan. A görbéről a megfelelő márkaerőhöz tartozó multiplikátor azonosítható.

A multiplikátorral a márka nettó jövedelmét megszorozva és annak nettó jelenértékét kiszámítva, meghatározható a márkának egy eljövendő időszakra várható értéke, ami egy üzleti tárgyalásnak nyilvánvalóan csak a kiindulópontja lehet.

A marketingvezetők számára a kérdés azonban elsődlegesen nem is az, milyen módon kell a márkákat értékelni, hanem az: hogyan kapcsolható össze a márkaérték a márka-, ill. márkaérték-menedzsmenttel. E tekintetben jelenleg nem áll rendelkezésre mélyebb információ.\* A kérdés relevanciája azonban nyilvánvaló, s számos további problémát vet fel. Ezek alapján foglalmaztunk meg néhány ajánlást.

### Ajánlások

- A vállalati vezetőknek bővebben kellene foglalkozniuk a márkamenedzselés kérdésével. A piac változása Magyarországon is egyre markánsabban a márkázott termékek jelentőségének növekedését jelzi.
- Gyakorlati kérdés a márkák értékelése, a piacon jellemző márkák kialakítása, ill. felvásárlása. Szükséges tehát vállalat-specifikus márkaértékelési rendszer kialakítása, a helyi adottságok függvényében.

- A márkaérték menedzselése nagyobb ívű feladat, mint a márkamenedzsment. Célszerű, hogy a márkatulajdonos vállalatok e feladatokat magasabb vezetési szintre emeljék, ill. megteremtsék azok szervezeti feltételeit, beleértve a szükséges pénzügyi, számviteli és marketing-feladatköroket.

- A marketingkutatók számára változatlanul feladat a márka értékalkotó hatásának elemzése. E szempontból a márkaértékmodellek empirikus kutatása és verifikálása nemzetközileg is érdekes tudományos feladat.

- Szükséges a marketingmenedzsment hatásossági és hatékonysági kérdéseinek márkaérték szempontú elemzése.

- Jelentős kutatási feladatot jelent a vállalati marketing-stratégiák márkaszempontú elemzése és klasszifikációja.

### Irodalom

*Aaker, David A.* (1992): *Managing Brand Equity*. The Free press NY

*Patrick Barwise* (1993): *Brand equity: Snark or Boojum?* International Journal of Research in marketing, 10, pp. 93–105.

*Kamakura, Wagner, A.–Gary. J. Russell* (1993): *Measuring brand value with scanner data*. International Journal of Research in Marketing, 10, pp. 9–22.

*KapferER, Jean-Noel* (1992): *Strategic Brand Management*. Kogan Paul, London

*McWilliam, Gil* (1994): *A tale of two gurus: Aaker and Kapferer on brands*. International Journal of Research in Marketing, 10, pp. 105–113.

*Russell, J. T.–W. Ronald Lane* (1993): *Kleppner's Advertising Procuderes*. prentice Hall, Englewood Cliffs

*Tattay Levente* (1993): *Védjegy és privatizáció*. Marketing, 5–6. sz. pp. 254–258.

\* Aaker példaként a Colgate amerikai gyakorlatát idézi, ahol márkaérték-menedzsment alkalmaztak. Ugyanakkor úgy véli, e szervezeti megoldás még nem terjedt el megfelelően.