

september 2008

Världsledande företag lät KW Partners värdera varumärkesportföljen i Europa

KW Partners har nyligen hjälpt ett stort internationellt företag att värdera deras varumärken. Vi fann att de starkaste varumärkena hade en prispremie på uppemot 50 procent, vilket ger en stor lönsamhetsfördel jämfört med svagare varumärken som blir mer konkurrensutsatta och utsatta för prispress.

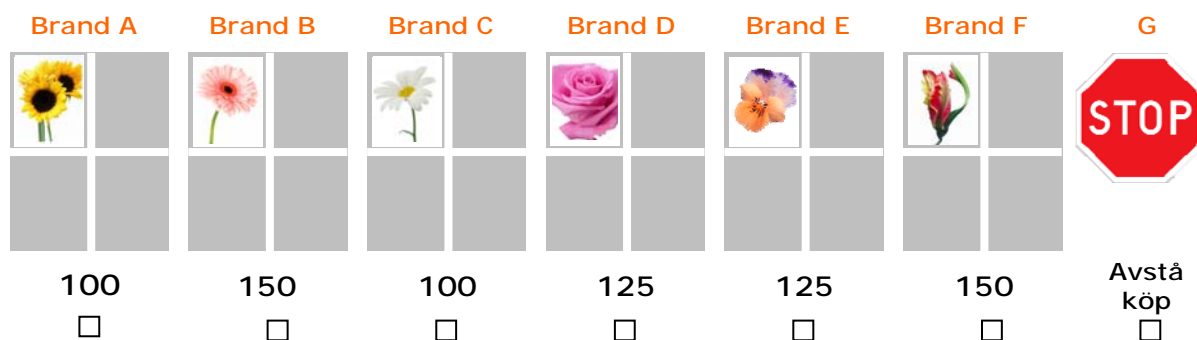
Varumärkesvärdering – ett sätt att mäta effekter av marknadsföringen

Vår uppdragsgivare har en diger varumärkesportfölj med delvis olika varumärken i olika länder. Att underhålla och utveckla alla dessa varumärken är kostsamt och man vill därför prioritera och satsa på de varumärken som har störst potential. Ett annat viktigt syfte med vårt uppdrag var att ge företagsledningen ett underlag för att finansiellt kunna utvärdera effekten av marknadsföringen. Hur hade varumärkesannonsering och andra satsningar påverkat varumärkets värde? Hittills hade man utvärderat varumärkena via traditionella metoder som bygger på kännedom och attityder. Men sådana mått räckte inte för att kunna fatta beslut om den framtida varumärkesstrategin.

Värderingsmodell som bygger på betalningsvilja

För att lösa uppdraget utvecklade vi en värderingsmodell som bygger på konsumenternas betalningsvilja. Via branschstatistik hade vi marknadsandelar och priser för olika varumärken. Dessa uppgifter användes för att ta fram genomsnittliga "normalpriser" och prisspann för respektive land. Vi kontaktade sedan konsumenter som planerade att köpa produkten i fråga. Vi bad dem att välja mellan alternativa produkter med likvärdiga egenskaper där endast varumärken och priser varierade.

Produkterna presenterades i ett tiotal experimentella beslutsscenarios med bilder och logotyper för resp. tillverkare. (Vi har lovat vår uppdragsgivare sekretess, därför visar exemplen nedan fiktiva produkter och varumärken).



I varje beslutsscenario fick konsumenterna välja den produkt man tyckte var bäst. Det fanns också möjlighet att avstå köp om varumärken och priser inte var tillräckligt attraktiva. Priserna för de sju varumärkena varierades mellan scenarierna.

Höga premier för starka varumärken

Analysen av konsumenternas val visade att de var villiga att betala klart mer för vissa varumärken trots att produkterna i övrigt var identiska. För att beräkna ett varumärkes eventuella premie jämförde vi betalningsviljan med det pris som konsumenterna i genomsnitt förväntade sig att betala vid ett köp av produkten.

Betalningsvilja

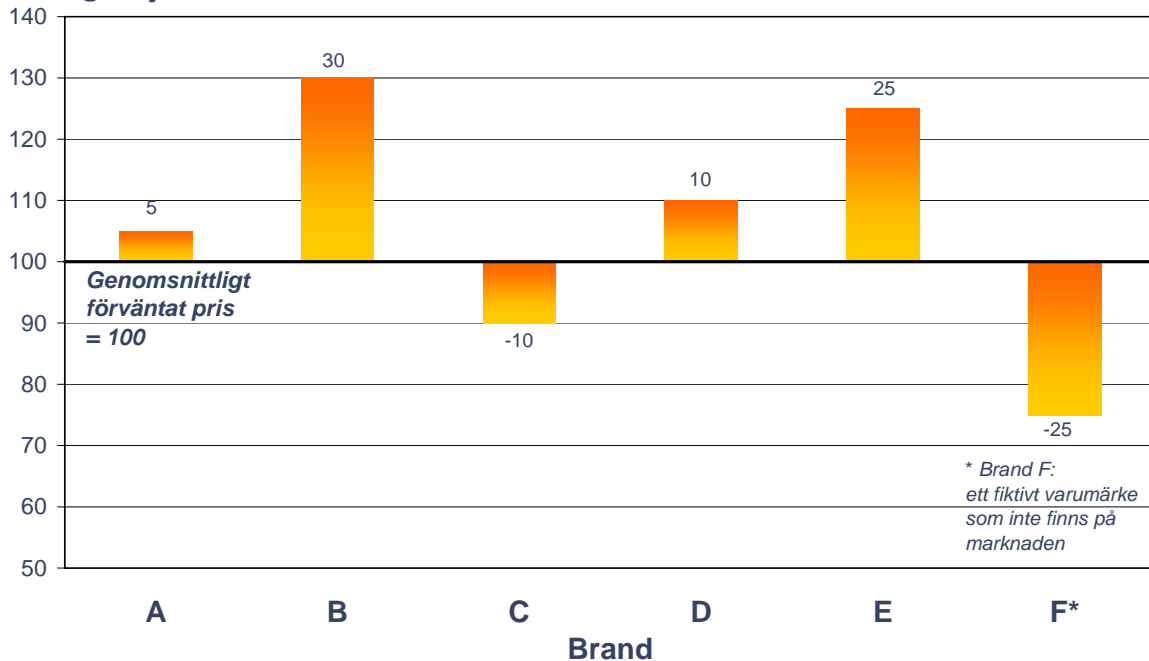


Diagram 1, staplarna visar vad konsumenterna var villiga att betala för resp. varumärke. Siffrorna över och under staplarna visar premien i förhållande till konsumenternas genomsnittliga förväntade pris för produkten.

De priser som redovisas i diagram 1 är en slags jämviktspriser som innebär att alla varumärken är lika attraktiva. Vissa varumärken är så starka att de förtjänar en premie, medan andra måste säljas med en rabatt för att vara attraktiva. Strategiskt kan en hög betalningsvilja enligt analysen ovan utnyttjas på olika sätt. Antingen kan man ta ut ett högre pris och satsa på bättre marginaler än konkurrenterna, eller utnyttja varumärkets styrka och sätta ett pris i nivå med konkurrenternas och ta större marknadsandelar.

Varumärke F existerade inte på marknaden utan var ett varumärke som presenterades med en påhittad men trovärdig logotype. Som framgår av diagrammet, värderades detta varumärke klart lägre. Om man som ny aktör skulle ge sig in på marknaden med ett helt okänt varumärke skulle man tvingas att sätta ett pris som är 25 procent lägre än konkurrenterna för att framstå som konkurrenskraftig. Om man jämför med det mest attraktiva varumärket skulle rabatten behöva vara drygt 40 procent.

Analysen av betalningsvilja och varumärkespreferenser gjordes i enlighet med beprövad metodik för ekonomiskt beslutsfattande, som kallas *stated preference discrete choice modelling* och utvecklats av Nobelpristagaren Daniel L. McFadden. (Riksbankens pris i ekonomisk vetenskap år 2000)

Framtida varumärkespremier är ett kapital

Genom att dra ifrån relevanta kostnader från det pris som konsumenterna enligt analysen ovan är villiga att betala får man ett värde per produktenhet. Detta värde multiplicerat med förväntad försäljning utgör ett slags kapitalvärde som kan ingå i en nuvärdeskalkyl av varumärkets värde. Sådana kalkyler är aktuella t ex i samband med förvärv och avyttringar.

Traditionella mått för varumärkesstyrka räcker inte för en finansiell utvärdering

Vi hade också tillgång till de traditionella varumärkesmätningar som vår uppdragsgivare hade låtit göra. Kännedom och olika attityder till varumärkena sammanfattas i ett varumärkesindex som är ett mått för hur attraktiva de upplevs av konsumenterna.

När vi jämförde detta varumärkesindex med den eventuella premie som fanns i olika varumärken upptäckte vi att varumärkesindex för de flesta varumärken hade ganska svag koppling till betalningsviljan. Premien för varumärken som var medelstarka enligt det traditionella måttet var obetydlig. Det var först vid en viss nivå som värdet accelererade. Detta betyder att det krävs mycket positiv laddning av ett varumärke för att det skall kunna ge avkastning i form av en premie som kan användas för högre priser.

Betalningsvilja

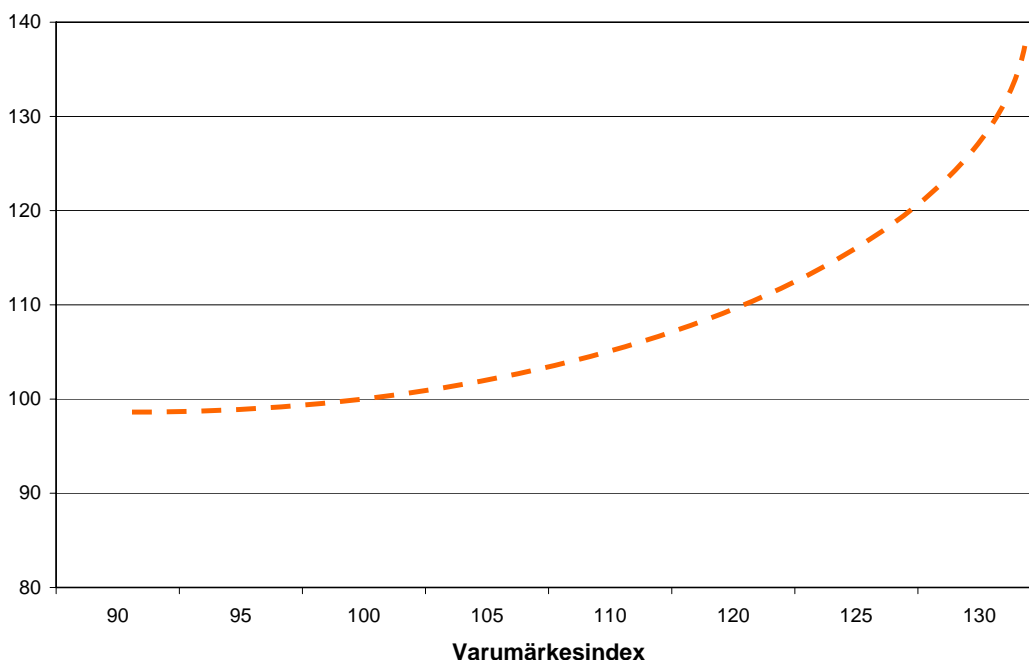


Diagram 2 visar sambandet mellan det traditionella sättet att mäta varumärkets styrka och den betalningsvilja som KW Partners fick fram genom den analys som redovisas i diagram 1.

Segment med olika varumärkespreferenser och priskänslighet identifierades

Den analys som beskrivits ovan gjordes även segmentsvis. Konsumenter med liknande preferenser och priskänsligheter identifierades och grupperades i olika segment efter drivkrafter. Med hjälp av en sådan segmentering får man underlag för att arbeta med differentierade strategier där t ex ett varumärke riktas mot konsumenter som är beredda att betala ett högt pris för ett attraktivt varumärke, ett annat varumärke kan användas för mer priskänsliga konsumenter.

Underlag för prioriteringar och konsolidering av varumärkesportföljen

Vår uppdragsgivare kan nu, med hjälp av de varumärkesvärderingar vi gjort, fatta beslut om vilka varumärken man skall satsa på i olika länder. Ambitionen är att uppträda med färre och starkare varumärken, vilket skulle ge väsentliga stordriftsfördelar i företagets marknadsföring.