

Merk-(wetens)waardigheden

Prof. Dr. P.S.H. Leeflang

Inleiding

In de afgelopen maanden hebben directies van diverse ondernemingen zich afgevraagd of zij hun activiteiten in Birma (Myanmar) al dan niet moeten continueren. Onder druk van actiegroepen die aanstuurden op de boycot van onder meer bier van Heineken en Carlsberg besloten deze ondernemingen zich terug te trekken uit Birma. In reacties die naar aanleiding van deze besluiten in de kranten verschenen was onder meer het volgende te lezen¹:

'Een boycot kan een onderneming tijdelijk wat klanten en omzet kosten. De deuk die het imago van een bedrijf oploopt (bij werknemers, klanten, overheden, enz.) is vaak veel ingrijpender. Vooral als de bedrijfsnaam overeenkomt met de merknaam (zoals bij Shell en Heineken) loopt de schade snel op.'

Een van de directeurs van het reclamebureau Saatchi & Saatchi merkte naar aanleiding van deze Birma-affaire op:

'Heineken is een hoogstaand merk, het staat voor vertrouwen. Daar is jaren in geïnvesteerd. In Nederland is het een van de sterkste merken. In de VS is het zelfs een premium bier. En als je trouwe klanten bepaalde activiteiten niet waarderen, moet je er dan wel mee doorgaan?'

'Grote merken bestaan bij de gratie van hun positie in de beleving van de consument',

zo reageerde Prof. G. Franzen, bijzonder hoogleraar in de Commerciële Communicatie aan

de Universiteit van Amsterdam. Franzen wijst erop dat merken steeds vaker als waarde op de balans worden gezet. Het blad *Brand Strategy* schat de waarde van het merk Heineken op 4,2 miljard gulden. 'Logisch dat Heineken daar voorzichtig mee omspringt', aldus Franzen.

Merken en merkartikelen vullen steeds vaker, zo lijkt het, de financiële pagina's van kranten en tijdschriften. Grote merken, sterke merken, investeren in merken, merken/merknamen die waarde vertegenwoordigen, klanten die merken waarderen, merkimago: het zijn begrippen die steeds bekender gaan klinken en steeds meer inhoud gaan krijgen. Merken nemen ook in het dagelijks leven een steeds grotere plaats in. Welk imago straal je uit als je een bepaald merk draagt of gebruikt. Denk aan het belang van merkkleding, automerken (maar dat bestaat al langer), maar ook het merk shag dat je rookt zegt 'iets' over de gebruiker. (Zo positioneert het onlangs geïntroduceerde shagmerk Cañuma zich met 'de slogan': 'wat anderen rollen moeten ze zelf weten'.) Merken beheersen meer en meer ons straatbeeld. De uitgaven aan buitenreclame voor 'merkartikelen en diensten' (billboards; abri's; reclame op bussen, trams, treinen; stationsreclame; elektronische beeldkranten) nemen al jarenlang gestaag toe en wel tot zo'n 230 miljoen gulden in 1995 in Nederland. Detailhandelsondernemingen profileren zich steeds vaker en nadrukkelijker met behulp van hun merk (symbool, teken, naam) en de communicatie om dit merk. Ten slotte zien we de

Prof. Dr. P.S.H. Leeflang is als hoogleraar Marktkunde verbonden aan de Faculteit der Economische Wetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen.

laatste jaren een grotere aandacht voor dienstenmerken. Banken, verzekeraars, maar ook accountants, organisatie-adviesbureaus, hogescholen en universiteiten ..., 'wie heeft er nog geen merk?'

In dit bijzondere nummer van het MAB willen we aandacht besteden aan merken en speciaal aan het waarderen van merken. Alhoewel in eerdere artikelen in het MAB enige aandacht aan deze problematiek geschonken is² willen we proberen om in dit nummer een wat completer beeld te schetsen. Dit zullen we doen door de merkwaarderingsproblematiek vanuit verschillende disciplines (financiële verslaggeving en waardering, marketing) door auteurs met sterk verschillende achtergronden te laten benaderen. Voordat we dit doen zal in dit artikel allereerst stil worden gestaan bij de vraag waar de huidige belangstelling voor merken op gebaseerd is. Vervolgens zullen we op het belang van het waarderen van merken ingaan. Daarna volgt een beknopt overzicht van de methoden die er zijn om merken te waarderen. Dit overzicht zal in een aantal van de daarop volgende artikelen nader worden uitgewerkt. In de paragraaf die dit artikel afsluit zullen we een beknopt overzicht geven van de artikelen die volgen.

Het belang van merken

Een product is vaak herkenbaar aan een merk. Een *merk* is een woord, een naam (merknaam), een symbool, letter of teken (of combinaties hiervan), door een organisatie gebruikt om de producten en diensten van de organisatie te onderscheiden van andere producten en/of diensten. Dit vindt plaats om marktbeheersing mogelijk te maken. Het merk vervult een eigen functie bij het product. Het is als het ware de, ten behoeve van de consument zichtbaar gemaakte, identiteit die de eigenschappen van het product uitstraalt.³

Een *merkartikel* is een product of dienst waar een merk op of in staat c.q. waarmee een merk (naam en/of teken) verbonden is. Er wordt wel gesteld dat een product/dienst eerst een merkartikel is wanneer er een bepaalde categorie klanten bestaat die een emotionele binding met het product/de dienst bezit.⁴ Wanneer dit niet het geval zou zijn, zou men slechts van een 'gemerkt' product mogen spreken.

Merkartikelen roepen associaties op. 'Merkenbouwers' (ook wel 'branders' genoemd) moeten in staat zijn om een evenwichtig geheel van associaties rond een merk op te bouwen. Die associaties

worden als het ware gegroepeerd rond de *kernwaarden* of *centrale waarden*. Zo wordt Mentos wereldwijd gepositioneerd rond de combinatie van 'mint and chewing gum at the same time'. De kernwaarden van Conimex zijn gecentreerd rond het bij de consument brengen van allerlei artikelen uit het Verre Oosten en 'alles aan Swatch (horloges) hoort blij te zijn'. Bij dit alles is, zo blijkt uit de gegeven voorbeelden, met name de communicatie rond het merk belangrijk. Tevens spelen de associaties met de andere instrumenten van de marketing mix een belangrijke rol. Merken worden, door associaties, als het ware gemaakt in de hoofden van mensen.

Het belang van merken is geënt/past bij de (moderne) grondgedachte waarop het marketing management gebaseerd is, te weten de strategische marketingconceptie. Dit is een visie:

- waarbij men zich richt op het realiseren van *verdedigbare concurrentievoordelen* voor producten, diensten enz. (waarden, 'values') op markten;
- waarbij de voordelen gebaseerd zijn op gerealiseerde of te realiseren *lange-termijnbelangen van afnemers*;
- waarbij deze lange-termijnbelangen op hun beurt weer gerealiseerd kunnen worden door *relaties* op te bouwen met voor de organisatie belangrijke belangengroepen binnen en buiten de organisatie op een zodanige wijze dat een ruil van 'waarden' kan plaatsvinden, en
- waarvoor men in de organisatie *initiatieven moet nemen*, moet onderhandelen en waarbij men tot stand gebrachte *relaties* moet *onderhouden*.⁵

Wil een product een belangrijke positie op een markt kunnen innemen, dan zal het over eigenschappen moeten beschikken, die het doet onderscheiden van concurrerende producten. Bovendien zal dit *onderscheid verdedigbaar* moeten zijn. Deze voordelen, zoals bijvoorbeeld duurzaamheid, bedieningsgemak, vormgeving, reinigingskracht, veiligheid, smaak, een lage prijs, enz., moeten gekoppeld worden aan 'het merk'. Wanneer er een unieke combinatie gelegd kan worden tussen het merk en een verdedigbaar concurrentievoordeel en dit 'voordeel' bovendien van waarde is voor de afnemers dan is het mogelijk dat de beoogde marktpositie gerealiseerd kan worden. Verdedigbare concurrentievoordelen die aan de laatst

genoemde voorwaarde voldoen, dat wil zeggen waarmee ingespeeld kan worden op de te realiseren *lange-termijnbelangen van afnemers*, kunnen heel goed als *kernwaarde* fungeren.

Met behulp van de creatie van een 'sterk' merk kan men proberen een *lange-termijnrelatie* met afnemers op te bouwen. Dit heeft zowel voor de aanbieders als afnemers voordelen, die zich veelal eerst op lange termijn zullen manifesteren. Zo heeft men bijvoorbeeld vast kunnen stellen dat het verkrijgen van nieuwe klanten voor een product vijf maal zoveel kost als het behouden van 'bestaande' klanten. Wanneer de relatie interactief is en afnemers hun wensen 'direct' kenbaar kunnen maken aan de aanbieders zal de aanbieder in staat zijn om meer op de afnemer, op maat gesneden, producten te leveren.⁶ Deze ontwikkeling van transactiemarketing naar relatiemarketing is een ontwikkeling waarbij de aandacht verschoven is van (1) het product naar (2) de vraag (de over individuen geaggregeerde vraag) naar (3) segmenten (een meer gedesaggregeerde vraag) naar (4) individuen. Relatiemarketing veronderstelt evenwel dat de relatie wederzijds, interactief is. Aan de ene kant van de relatie hebben we te maken met 'individuele afnemers'. Aan de andere kant is daar de personificatie van het product: het merk. Het 'merk-denken', de aandacht voor het merk, past dus helemaal bij de aandacht voor de individuele afnemer.

Er zijn meer oorzaken aan te wijzen waarom de aandacht voor het merk zo sterk is geworden. Voordat we deze oorzaken bespreken dienen we het begrip 'sterk merk' of 'merkartikel' nader te omschrijven. Een (sterk) merkartikel bezit:

- een hoge bekendheid (merkbekendheid);
- een duidelijke positionering (merkpositionering);
- een uitgesproken voorkeur bij een groep consumenten (merkvoorkeur);
- een grote trouw (merktrouw).

Deze kenmerken kunnen eenvoudig vertaald worden naar eigenschappen die door middel van marktinstrumenten kunnen worden gerealiseerd. Voor een hoge bekendheid en een duidelijke positionering is (een hoge mate van) communicatie nodig en dienen de fysieke eigenschappen van het product min of meer constant te zijn. Merktrouw kan alleen dan worden gerealiseerd als het

merkartikel een goede, min of meer constante verkrijgbaarheid heeft en een acceptabele, redelijke, niet te veel fluctuerende prijs.

Dan nu de (andere) achtergronden waarom merken in deze tijd zo belangrijk zijn.

- Sterke merken zijn in staat om sterke posities in de detailhandel in te nemen. Met de (nog) steeds toenemende macht van de distribuut - afnemer ten opzichte van de fabrikant - aanbieder⁷ zal de laatste ervoor moeten zorgen dat de distribuut niet om 'zijn merk' heen kan. Sterke (zogenaamde A-)merken dienen ook de bedreigingen van de distribuutenmerken te weerstaan.
- Sterke merken zijn beter bestand tegen bedreigingen uit de externe omgeving dan de minder sterke merken. Veel merken die in een ver verleden (zelfs voor de tweede wereldoorlog) marktleider waren, zijn dat nu nog steeds.
- Merken met hoge marktaandelen hebben op hun beurt hogere rendementen.⁸
- Steeds sterker wordt het besef dat merken waarde vertegenwoordigen en als investeringen dienen te worden opgevat. Dit wordt gevoeld door het gegeven dat het steeds moeilijker wordt om een nieuw, succesvol merk zelf te ontwikkelen. De meeste nieuwe succesvolle merken komen uit het Verre Oosten (Japan, Korea). Dit betekent voor veel Europese en Amerikaanse ondernemingen dat, wil men zijn portfolio merken uitbreiden, men gedwongen is om merken te kopen.
- 'Onder de paraplu' van sterke merken kunnen succesvolle productintroducties van nieuwe variëteiten ('line extensions') of van nieuwe producten ('brand extensions') plaatsvinden. Dit kan evenwel alleen maar onder bepaalde voorwaarden.⁹ Zo zullen nieuwe producten alleen maar met succes onder een paraplu merk geïntroduceerd kunnen worden indien deze producten dezelfde centrale waarden bezitten als het (sterke) merk. Ook hier maakt men gebruik van het gegeven dat investeringen in het bestaande merk tot rendementen voor de nieuwe producten kunnen leiden.

Met deze opsomming van factoren die het belang van het ontwikkelen van merk-artikelen/ 'sterke merken' onderstrepen valt ook te verklaren waarom het waarden van merken zo belangrijk is geworden.

Het waarderen van merken

Krens (1996) noemt in zijn artikel in dit bijzondere MAB-nummer de diverse doeleinden die er zijn om merken te waarderen. De meest belangrijke doeleinden zijn:

- De financiële verslaggeving. De vraag die hierbij in het geding is of men merk-rechten op de balans moet activeren of niet.
- Het merkenbeheer. Het ontwikkelen van merken dient, zoals we hiervoor reeds aangaven, als een (reeks) investeringsbeslissing(en) te worden opgevat. Het resultaat van deze beslissingen is de waarde van het merk: de 'brand equity'. Deze waarde wordt conform de opvatting van Aaker (1991) bepaald door:
 - merkbekendheid;
 - merktrouw;
 - merkassociaties;
 - gepercipieerde kwaliteit van het merk.

We herkennen hier de factoren die kenmerkend zijn voor een merkartikel en die hiervoor geïntroduceerd zijn. Bovendien hebben we hiervoor aangegeven hoe investeringen in marktinstrumenten van invloed zijn op deze elementen die de 'brand equity' bepalen. Ook het plannen van de investeringen in de tijd, gedurende de merklevenscyclus behoort tot dit merkenbeheer. Zo vraagt de beslissing om 'line' en 'brand extensions' te introduceren een uitermate fijne timing. Extensions die in het begin van de levenscyclus van een merk geïntroduceerd worden blijken duidelijk minder succesvol te zijn dan extensions die in latere fasen op de markt komen. Wacht men te lang dan zijn de marktaandeelen van de extensions minder hoog dan ze zouden zijn geweest indien de introductie eerder had plaatsgevonden.¹⁰

- Het bepalen van de waarde van merken die men wil kopen/overnemen.
- Het bepalen van de schade die een merk kan oplopen. Nu het besef dat merken waarde vertegenwoordigen steeds groter wordt, beseft men ook steeds vaker dat deze waarde door tal van variabelen beïnvloed kan worden. Dit is mede een gevolg van de personificatie van de relatie tussen het merk en de (individuele) afnemer. In de inleiding van dit artikel noemen we daar reeds een voorbeeld van: een

boycot (Heineken, Carlsberg, maar denk ook aan de Brent Spar-affaire richting het merk Shell). Verder kan 'vermeende' negatieve publicatie invloed hebben op de waarde van een merk (Exota, 1970; Morgen, 1982; Buckler, jaren negentig). Productiefouten (Brinta, babyvoeding Nutricia, Omo power, Perrier en Heineken) en ongevallen bij het vervoer van het product (IGLO, 1980/1981) kunnen de waarde van het merk sterk doen verminderen. Daar waar de oorzaak voor deze waardevermindering bij derden ligt en vastgesteld moet worden welke schade aan het merk toegebracht door derden vergoed moet worden dient, zo dit aantoonbaar is, het verlies aan 'brand equity' te worden vastgesteld.

In de praktijk en in de literatuur zijn in de afgelopen jaren tal van methoden beschreven waarmee de 'brand equity' bepaald kan worden. De methoden kunnen als volgt geïnclassificeerd worden¹¹:

- 1 De *financiële waardebepalingsmethod*en:
 - a gebaseerd op historische kosten;
 - b gebaseerd op actuele kosten (vervangingswaarde).
- 2 De op *marktwaarde* gebaseerde methoden:
 - a de methoden waarbij de merkwaarde rechtstreeks van de marktprijs wordt afgeleid;
 - b de methoden waarbij de merkwaarde indirect uit van de markt ontleende gegevens wordt afgeleid.

De onder 2b genoemde methoden kunnen nader worden uitgesplitst in:

- 2bi: merkwaarderingmethoden op basis van consumentenpercepties en consumentenwaardering;
- 2bii: merkwaarderingmethoden gebaseerd op financiële kengetallen en marktgegevens. Bekende voorbeelden van deze merkwaarderingmethoden zijn:
 - de 'earnings multiplier' methoden;
 - de 'discounted cash flow' methoden.
- 2biii: merkwaarderingmethoden gebaseerd op modellen die numeriek gespecificeerd worden met behulp van marktgegevens. In dit verband worden veelal scanninggegevens gebruikt.

Het bovenstaande overzicht biedt mogelijkheden om de inhoud van de hierna volgende artikelen te duiden.

Overzicht van de artikelen in dit bijzondere nummer

In de vorige paragraaf zijn diverse doeleinden genoemd voor het bepalen van de waarde van merken. Zoals Krens (1996) in dit nummer stelt, vragen de verschillende doeleinden om verschillende methodieken ('different models/methods for different purposes').

In de eerste twee artikelen wordt op de eerste doelstelling van het bepalen van de waarde van merken ingegaan: de financiële verslaggeving. Bak (1996) gaat in op de discussie over het al dan niet activeren van merken (en uitgavenrechten) op de balans. Hij concludeert dat zowel ondernemers als 'standardsetters' hun meest waardevolle activa vooralsnog verborgen houden voor het oog van de financiële wereld. Hij verwacht dan ook niet dat het activeren van merken en uitgaverechten binnen afzienbare termijn in de financiële verslaggeving een grote vlucht zal nemen. Evenals Krens (1996) geeft hij diverse voorbeelden van ondernemingen die wel hun merken/uitgaverechten activeren.

Ondanks het feit dat merken vaak niet geactiveerd worden, kent de vermogensmarkt wel degelijk waarde toe aan merknamen. Dit is de conclusie van een onderzoek van Huijgen (1996) dat hij uitgevoerd heeft onder aan de beurs genoteerde Nederlandse ondernemingen.

In de drie daarop volgende artikelen worden de diverse methoden van merkwaardering besproken. Daarbij concentreert Krens (1996) zich met name op de financiële waarderingmethoden (1a en 1b) en de onder 2a en 2bii genoemde methoden gebaseerd op marktwaarden. Evenals Foekens en Nijkamp (1996) geeft hij een kritische evaluatie van de 'earnings multiplier'-methoden (met name Interbrand) en de 'discounted cash flow'-methoden (met name de FENO/INTAA merkwaarderingmethoden).

Evenals Foekens en Nijkamp (1996) behandelt Riezebos (1996) de merkwaarderingmethoden op basis van consumentenpercepties en consumentenwaardering. Foekens en Nijkamp maken een onderscheid tussen het waarderen van merken door afnemers en de waarde die merken voor ondernemers bezitten. Zij stellen dat een brug tussen deze methoden moeilijk te slaan is. In het laatste artikel zullen we een poging wagen om enig bouw materiaal voor de constructie van een dergelijke brug aan te dragen (Leefflang, 1996). De methodiek die we hierbij voorstellen behoort

tot de als 2biii geclassificeerde methoden.

Voordat we bij deze brug zijn aangekomen heeft Riezebos (1996) diverse praktische illustraties van diverse methoden die er zijn om merken te waarderen gegeven.

LITERATUUR

- Aaker, D.A., (1991), *Strategic Marketing Management*, John Wiley and Sons, New York.
- Aaker, D.A. en K.L. Keller, (1990), 'Consumer evaluations of brand extensions', *Journal of Marketing*, vol. 54, januari, pp. 27-41.
- Bak, G.G.M., (1996), 'Merken en uitgaverechten in de jaarrekening', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg. 70, pp. 427-435.
- Breejen, R. den en P.S.H. Leefflang, (1991a), 'Detailhandelsmarkten (deel 1): Ontwikkelingen aan de aanbodzijde', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg. 65, nr. 9, pp. 407-417.
- Breejen, R. den en P.S.H. Leefflang, (1991b), 'Detailhandelsmarkten (deel 2): Ontwikkelingen aan de vraagzijde', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg. 65, nr. 10, pp. 483-493.
- Doyle, P., (1989), 'Building successful brands: The strategic options', *Journal of Marketing Management*, vol. 5, pp. 77-95.
- Foekens, E.W. en W.G. Nijkamp, (1996), 'Het meten van merkwaarde: een overzicht', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg. 70, pp. 454-463.
- Geyskens, I. en J.E.B.M. Steenkamp, (1996), 'De rol van vertrouwen bij het opbouwen van lange-termijn relaties in de dienstensector', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg. 70, te verschijnen.
- Goor, A.R. van en P.S.H. Leefflang, (1993), 'Detailhandelsmarketing: Schets van het vakgebied', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg. 67, nr. 4, pp. 148-162.
- Hoekstra, J.C., (1995), 'Direct marketing: relaties door interactie', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg. 69, nr. 12, pp. 786-794.
- Huijgen, C., (1996), 'Merkwaardering en vermogensmarkt', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg. 70, pp. 436-443.
- Huijssoon, D., F.F.O. Holzhauser en J.J.L.A. Kerbusch, (1993), 'Merken en merkartikelen, waar hebben we het eigenlijk over', *Tijdschrift voor Marketing*, jrg. 23, nr. 2, pp. 26-32.
- Krens, F., (1996), 'De bepaling van de financiële waarde van merken', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg. 70, pp. 444-453.

- Leeflang, P.S.H., (1994a), *Probleemgebied Marketing: I Analyse van de Omgeving*, derde druk, Stenfert Kroese, Houten.
- Leeflang, P.S.H., (1994b), *Probleemgebied Marketing: II De Marktinstrumenten*, derde druk, Stenfert Kroese, Houten.
- Leeflang, P.S.H., (1995), 'Marketing aan het eind van het millennium', *Holland Management Review*, nr. 43, pp. 20-31.
- Leeflang, P.S.H., (1996), 'Een aanzet tot een synthese van merkwaardingsmethoden', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg. 70, pp. 476-479.
- Rangaswamy, A., R.R. Burke en T.A. Oliva, (1993), 'Brand equity and the extendibility of brand names', *International Journal of Research in Marketing*, vol. 10, pp. 61-75.
- Reddy, S.K., S.L. Holak en S. Bhat, (1994), 'To extend or not to extend: Success determinants of line extensions', *Journal of Marketing Research*, vol. 31, pp. 243-262.
- Riezebos, H.J., (1995), 'De consument als basis voor financiële merkwaardering', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg. 69, nr. 1, pp. 50-73.
- Riezebos, R., (1996), 'Financiële merkwaardering: een praktische illustratie van twee soorten methoden', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg. 70, pp. 464-475.
- Smeth, F.F. de, (1992), 'Heeft elk merk het eeuwige leven?', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jrg. 66, pp. 5-19.
- Sullivan, M.W., (1992), 'Brand extensions: When to use them', *Marketing Science*, vol. 38, pp. 793-806.

NOTEN

- 1 Zie onder meer het *Algemeen Dagblad* van 12 juli 1996, pp. 11.
- 2 Zie De Smeth (1992) en Riezebos (1995).
- 3 Zie Leeflang (1994b, pp. 131).
- 4 Huijssoon, Holzhauer, Kerbusch (1993).
- 5 Zie Leeflang (1994a, pp. 17; 1995).
- 6 Zie ook Hoekstra (1995) en Geyskens, Steenkamp (1996).
- 7 Zie ook Den Breejen, Leeflang (1991a, 1991b) en Van Goor, Leeflang (1993).
- 8 Doyle (1989).
- 9 Zie hiervoor bijvoorbeeld Aaker, Keller (1990); Reddy, Holak, Bhat (1994) alsmede Rangaswamy, Burke, Oliva (1993).
- 10 Sullivan (1992).
- 11 Zie Krens (1996), Riezebos (1996).