Dit is een onderdeel van het boek Marketing en accountability, 2e druk geschreven door Rien Hummel en uitgeven door Academic Service, ISNB 978 90 395 2666 8, © Academic Service

Merkwaarde als doelstelling

Een veel voorkomend begrip in de marketingliteratuur zijn de begrippen '*merk'* en '*merkwaarde*'[1-5] Dat 'merken' voor een organisatie van essentieel belang zijn, lijkt geen punt van discussie. Het gevoel van onvrede bij het begrip 'merk' is dat het vaak gepaard gaat met alle allerlei termen zoals positionering, profileren, enzovoort, waar niet-marketeers vaak niet zoveel mee kunnen. De uitdaging, in het kader van accountability, is hoe de investeringen in een merk te verantwoorden zijn: wat levert het ons op, dus in welke mate ondersteunen deze investeringen uiteindelijk de realisatie van de doelen van de organisatie. Of in de termen die we in hoofdstuk 2 hebben gebruikt: hoe leiden investeringen in merken uiteindelijk tot de realisatie van de doelstellingen in groep 4 en 5. Met andere woorden: *hoe leiden investeringen in het merk tot korte en lange termijn concrete resultaten zoals afzet, omzet, winst en cashflows*? In dit boek zien we merkwaarde dus niet als einddoel maar als een tussenstation.

De brug tussen de investeringen in het merk en de concrete resultaten, wordt vaak gevonden in de term 'merkwaarde', in de Engelstalige literatuur veelal 'brand equity' en soms 'brand value' genoemd. In de literatuur komen we verschillende insteken tegen. De methodieken die we hebben bekeken kunnen we in twee groepen indelen: de meer *kwalitatieve* en de meer *kwantitatieve* aanpak. We beperken ons hier overigens tot de waarde die een merk voor een organisatie heeft en hebben het dus niet over de waarde die het merk voor een consument heeft.[1] In de meer kwalitatieve aanpak wordt het begrip merkwaarde vaak nader uitgesplitst. Enkele voorbeelden zijn:

- merkbekendheid, merkwaardering, gevoelens ten opzichte van een merk.[2]
- merkbetekenissen die door consumenten als relevant worden ervaren als het gaat om behoeftevoorziening, zowel functioneel, als emotioneel als beide.[3]
- bekendheid, likeability en merkvertrouwen.[4]
- reputatie, differentiatie, bekendheid, relevantie en loyaliteit.[4]
- merkbekendheid en merkassociaties (sterk, relevant en onderscheidend) waarbij de merkwaarde zoveel mogelijk gelijk moet zijn aan de klantwaarde.[5]

In het kader van accountability is deze insteek niet de meest voor de hand liggende. Het helpt immers niet om de toegevoegde waarde van het merk voor de organisatie specifiek en transparant te maken, zeker niet voor derden buiten de marketingfunctie. De tweede groep, de meer kwantitatieve insteek, kent ook meerdere invullingen. Enkele voorbeelden zijn:

- de som van alle gemaakte kosten en investeringen in het merk.[6]
- de royalties die een organisatie zou ontvangen als een ander bedrijf in licentie het merk mag gebruiken.[6]
- de som die het merk zou opleveren bij verkoop.[7]
- de INTERBRAND-methode van internationaal opererende merkenbureau Interbrand. Met deze methode wordt de waarde van een merk vastgesteld met behulp van de zogenoemde multipliertechniek,[1, 4, 8] waarbij zowel financiële kengetallen als marketinggegevens worden gebruikt.[8]
- de FENA/INTAA-methode van De Smeth & Co. Met deze methode wordt de waarde van een merk bepaald met behulp van een zogenoemde netto contante waardetechniek,[1, 8, 11] ook hier zowel financiële kengetallen als marketinggegevens gebruikt.[8]
- herhalingsaankopen (onder meer de frequentie van herhalingsaankoop) en merktrouw (de mate waarin kopers van bepaalde merken wel eens 'vreemd' gaan door andere merken te kopen en gebruiken).[9]
- de huidige waarde van de verdisconteerde toekomstige cashflows (of afzet, omzet of winstbijdrage), die te relateren is aan het merk,[1, 6, 8, 10, 11] zie ook de methode van De Smeth & Co.

In het kader van accountability verdient een concretisering van de laatst genoemde methode, de huidige waarde van de verdisconteerde toekomstige cashflows, die te relateren is aan het merk, de voorkeur. Aangetekend moet worden dat ook hier het objectief bepalen van de merkwaarde in financieel gerelateerde termen complex is. Toch lijkt het de beste insteek om investeringen in een merk te verantwoorden aan derden, buiten de marketingfunctie, in de organisatie, omdat merkwaarde dan niet wordt gezien als einddoel maar als een investering die op korte en lange termijn concrete resultaten in de vorm van cashflows moet opleveren (waarbij we cashflows weer relatief eenvoudig kunnen vertalen naar opbrengsten op bepaalde momenten).

Stel nu het volgende: een organisatie houdt op met investeringen in haar merk, bijvoorbeeld door geen reclame meer te maken. Wat gebeurt er dan met de verkopen, winstbijdrage en cashflows? Deze resultaten vergelijken met de resultaten op de momenten dat er wel zou worden geïnvesteerd in het merk, en eventueel gecorrigeerd voor andere verstorende invloeden, geeft dan een mogelijke indicatie van de waarde van het merk. Onderzoek in de melkmarkt in de Verenigde Staten[12] laat zien dat het aan de ene kant best nog een tijd goed kan gaan -geen negatieve effecten op de verkoop op korte termijn, dus concrete resultaten op korte termijn lijden er niet onder-, maar dat na verloop van tijd, in dit geval twaalf maanden, de verkoop wel hard naar beneden kan gaan. De lange termijn concrete resultaten kunnen dus wel hard teruglopen. Aan de andere kant kan ook een situatie zich voordoen dat er teveel reclame wordt gemaakt die niet bijdraagt aan de korte en lange termijn concrete resultaten. Anders gezegd: met minder middelen zouden, zowel op korte als op lange termijn, minimaal dezelfde concrete resultaten worden gehaald.

Dit is niet een methode die toegepast kan worden in de praktijk omdat het moment van ophouden met investeringen in het merk kwalijke gevolgen kan hebben voor de resultaten van het bedrijf, maar de achterliggende denkwijze maakt wel duidelijk wat de essentie is van merkwaarde in de cashflow methodiek. Op basis van onderzoek (zie de noten) kan gesteld worden dat het praktisch altijd van belang is te investeren in merkwaarde, met als doel uiteindelijk concrete resultaten te (blijven) halen, zowel op korte, maar juist op lange, termijn. Om de lange termijn resultaten niet negatief te beïnvloeden, is het de uitdaging voor de marketingfunctie om de investeringen in het merk en de merkwaarde, te *vertalen* naar deze korte en lange termijn concrete resultaten.

Als dat niet gebeurt, dan kunnen investeringen hierin een ‘relatief makkelijk slachtoffer’ zijn bij eventuele bezuinigingen, met alle mogelijke negatieve effecten van dien voor de lange termijn resultaten. Dit past ook goed bij de insteek zoals Clark[13] die kiest en die ook terug te vinden is in Leeflang[14]: merkwaarde is het verschil tussen cashflows (concrete resultaten) in een situatie met een merk en een situatie zonder een merk. Zolang het genoemde verschil in cashflows van beide situaties aantoonbaar, en liefst zo expliciet en transparant mogelijk weergegeven, positief is -dus verdisconteerde extra opbrengsten voortvloeiend uit het merk zijn meer dan de verdisconteerde investeringen in het merk-, dan is de conclusie dat investeringen in merkwaarde een bijdrage leveren aan de doelstellingen van de organisatie.

Dit zo expliciet en transparant mogelijk weergeven lijkt voldoende uitdaging voor de marketeer. We verwijzen overigens graag naar twee interessante artikelen.[8, 11] hierover, waarin een en ander wordt uitgelegd over de stand van zaken over dit onderwerp. We gaan hier verder niet in detail op in door voorbeelden hiervan uit te werken. Allereerst omdat er verschillende methodieken bestaan, waardoor de conclusie kan worden getrokken dat er (nog?) geen eenduidige manier bestaat voor het bepalen van merkwaarde en vooral de vertaling daarvan naar cashflows. Ten tweede omdat deze materie dusdanig complex is dat het ook nog verre van uitontwikkeld is, althans voor zover wij hebben kunnen beoordelen.[15]

De essentie ligt in het bepalen van de effecten die de uitgaven, die gekoppeld zijn aan de waarde van het merk, hebben op de waarde van het merk, vertaald in toekomstige verdisconteerde cashflows. De eerste moeilijkheid is al om de uitgaven die gerelateerd zijn aan het verhogen van de waarde van het merk te bepalen. Veel marketinguitgaven zijn namelijk deels gerelateerd aan merkwaarde en deels aan

andere doelstellingen, zoals het stimuleren van aankoopgedrag op de korte termijn. Welk deel van de uitgaven van een event mogen we benoemen als een uitgave die de merkwaarde verhoogd? Ook het bepalen van de merkwaarde als het verschil in cashflows tussen de situatie met en zonder merk is een lastige exercitie omdat de laatste situatie nauwelijks betrouwbar te meten is. Die laatste situatie bestaat immers niet in een situatie als er wel een merk is. Uiteraard kunnen vergelijkingen worden gezocht met andere producten die wel merkloos zijn, voor zover die er al zijn, maar die situaties zijn nooit 100% te vergelijken met de situatie in het eigen bedrijf.

Naar ons idee zou de waardebepaling van het merk vooral moeten voortkomen uit onderzoek bij bestaande klanten waar de bijdrage van de merkwaarde op het uiteindelijke aankoopgedrag bepaald zou moeten worden. Bijvoorbeeld: onderzoek bij de bestaande afnemers wie niet tot aanschaf zou zijn overgegaan als er niet was geïnvesteerd in de waarde van het merk. We realiseren ons terdege dat ook deze insteek uiterst complex is en naar alle waarschijnlijkheid nooit 100% exact inzicht zal verschaffen in de waarde van het merk. Dat zij dan zo en dat is ook niet erg. Ons advies: beschouw dat als een gegeven, en werk van daaruit, zoveel mogelijk met behulp van eigen onderzoek maar ook literatuur, zie ondermeer,[1, 16-18] naar meer inzicht in de waarde van het merk. Elke stap voorwaarts, hoe klein ook, beschouwen we hier in het kader van accountability als ‘winst’.

Het consulteren van externe deskundigen op dit terrein is ook een mogelijkheid. Indien dit wordt overwogen, is het wel raadzaam om als marketeer zo expliciet en transparant mogelijk inzicht te krijgen *hoe* de waardebepaling van het eigen merk plaatsvindt: op basis van welke factoren wordt de waarde bepaald, wat zijn hun gewichten en hun scores, waarop zijn deze gebaseerd, enzovoort. Dit is ook passend binnen de uitgangspunten van dit boek. Voor een voorbeeld van een dergelijk uitwerking verwijzen we naar[1, 8]. Tenslotte de constatering dat ook Kotler, de marketing goeroe en schrijver van de marketingbijbel, zich op dit terrein niet onbetuigd laat. Tijdens een masterclass over marketing op Nyenrode hamert hij ondermeer ook op accountability, inclusief het uitrekenen van de echte waarde van het merk. Kotler noemt onder andere het Young & Rubican-model voor merksterkte een goed begin voor het bepalen van de merksterkte en dus merkwaarde. De Net Promotor Score van Fred Reichheld van Bain & Company wordt door Kotler als nog beter gezien.[19]

Er zijn ook methoden die anders van opzet zijn dan wij hier voor ogen hebben. Onze insteek is: hoe leiden investeringen in het merk tot korte en lange termijn concrete resultaten zoals afzet, omzet, winst en cashflows? Een voorbeeld van een model dat een andere opzet kent is het zogenoemde Brand Report Card van Keller,[20] waar aan de hand van twintig factoren getracht wordt te komen tot een score op hoe sterk of krachtig een merk is. Dit gaat breder dan alleen de insteek waar hier voor wordt geopteerd. Bij de bespreking van dit model wordt echter ook opgemerkt dat ‘helaas is deze laatste stap in de theorie en praktijk nog niet uitgerijpt’,[20] waarbij de laatste stap weer de vertaling betreft naar de financiële uitkomsten.

Noten

1. Riezebos, R, 2002, *Merkenmanagement*, 2e druk, Wolters-Noordhoff Groningen
2. Frambach, R. T. en E.J. Nijssen, 2005, *Marketingstrategie, de theorie in praktijk gebracht: hoe te kiezen voor superieure klantwaarde*, 3e druk, Stenfert Kroese Groningen.
3. Franzen, G. en M. van den Berg, 2002, *Strategisch management van merken*, Kluwer (onderdeel van de Kluwer Management Selectie)
4. Vries jr., W. en P.J.C. van Helsdingen, 2005, *Dienstenmarketingmanagement*, 4e druk, Stenfert Kroese, Groningen.
5. Alsem, K.J., 2005, *Strategische Marketingplanning, Theorie, technieken, toepassingen*, 4e druk, Stenfert Kroese Groningen.
6. Doyle, P., 2000, *Value-Based Marketing, Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*, John Wiley & Sons, Ltd.
7. Peelen, E., Waalewijn, P. en S.Wijnia, *Marketing Balance Scorecard*, Kluwer (onderdeel van de serie Marketing Wijzer).

8. Onder redactie van Waalewijn, P., Mandour, Y en W. Oppedijk van Veen, 2001, *Zicht op de marketingprestatie*, (onderdeel van de serie Marketingwijzer), Kluwer, het artikel Waardebepaling van een merk, van R. Riezebos, oorspronkelijk titel van dezelfde auteur: Financiële merkwaardering: praktische illustraties van twee methoden, MAB, september1996).
9. Groothengel, P, 1996, 'Marktaandeel bepaalt merkwaarde', *Tijdschrift voor Marketing*, april 1996.
10. Doyle. P en P. Stern, 2006, *Marketing Management and Strategy*, 4th edition, Financial Times/Prentice Hall, an imprint of Pearson Education.
11. Siebelink, J. (tekst) en M. Ottink (beeld), 2005, Marketeers zullen moeten rekenen, *Tijdschrift voor Marketing,* juni 2005.
12. Sutherland, M. en A.K. Sylvester, 2001, *Reclamewerking ontrafeld, wat werkt, wat niet werkt en waarom,* Kluwer (deel 2 uit de serie GVR/SWOCC Selecteert, originele engelse versie, uitgegeven door Allen & Unwin, oorspronkelijke editie uit 1993).
13. Clark, B. H., 2000, Het meten van marketingprestaties, verleden en uitdagingen, uit: onder redactie van Waalewijn, P., Mandour, Y en W. Oppedijk van Veen, 2001, *Zicht op de marketingprestatie*, (onderdeel van de serie Marketingwijzer), Kluwer (origineel Clark, B. H. (2000), Assessing marketing performance, History and challenges, International Journal of Business Performance Management, vol. 2. Nos. 1/2/3, 42-55).
14. Leeflang, P.S.H., 1994, *Probleemgebied marketing: analyse van de omgeving (band I) en de marktinstrumenten (band II)*, 3e geheel herziene druk, Stenfert Kroese.
15. Stegeman, K. (tekst) en M. van Schaik (beeld), 2006, Nederlandse wetenschappers beoordelen 40 jaar marketing (verschillende wetenschappers geven aan dat dit terrein onderbelicht is gebleven de laatste 40 jaar), *Tijdschrift voor Marketing*, september 2006.
16. Franzen. G., en M. van den Berg, 2002, *Strategisch management van merken*, onderdeel van de Kluwer Management Selectie, Kluwer Deventer.
17. Sutherland, M. en A.K. Sylvester, 2001, *Reclamewerking ontrafeld, wat werkt, wat niet werkt, en waarom*, Deel 2 GVR/SWOCC selecteert, Kluwer.
18. AdfoXtract, jaargang 6, nummer 5, mei 2006, Meten van merkwaarde geeft effectiviteit marketing weer, uit Admap, 15 mei 2006.
19. Eilander, E, 2006, Kotlers strategie voor de toekomst, Negeren op eigen risico, *Tijdschrift voor Marketing*, november 2006.
20. Mandour, Y., Bekkers, M. en P. Waalewijn, 2005, *Een praktische kijk op Marketing- en strategiemodellen*, Academic Service.