

# Heeft elk merk het eeuwige leven ?

Een kernvraagstuk voor de waardering van merkrechten

**Drs. F. F. de Smeth**

## 1 Inleiding

Een sterk merk staat voor marktmacht en biedt de onderneming die het bezit een omzetgarantie en een kans op een hoge winst. Sterke merken worden als belangrijk argument voor een acquisitie aangedragen. Bij overnames van bedrijven die sterke merken bezitten toont men zich bereid een hoge prijs voor dit immaterieel actief te betalen. In een aantal gevallen heeft dit ertoe geleid dat de overnemende partij de gekochte immateriële rechten activeerde. Bekende voorbeelden zijn de uitgaverechten bij Kluwer en Elsevier en de merkrechten bij Sara Lee/DE.

Op zeer kleine schaal wordt in ons land geëxperimenteerd met de Angelsaksische praktijk van het activeren van de zogenaamde zelf gevormde merk- en uitgaverechten.

Aan het activeringsvraagstuk op zich is reeds aandacht geschonken in diverse artikelen in vak- en publieksbladen.<sup>1</sup> Los van het vraagstuk van het al-dan-niet juist zijn van het activeren van merk- en uitgaverechten<sup>2</sup> speelt *het probleem van de bepaling van de (economische) levensduur van deze immateriële rechten*.<sup>3</sup> Nauw daarmee samenhangend is er de kwestie van het afschrijven op, c.q. herwaarderen van deze geactiveerde rechten.

De bandbreedte waarbinnen de discussie plaatsvindt over de lengte van de levensduur van immateriële rechten varieert tussen de 0 jaar tot oneindig. Het bereiken van een eensgezind standpunt over enerzijds de lengte van de (economische)

levensduur van immateriële rechten en anderzijds de noodzaak tot afschrijven c.q. herwaarderen lijkt daarmee ver weg.

Dit artikel wil een bijdrage leveren aan deze discussie aan de hand van de door de auteur zelf ontwikkelde variant op de merklevenscyclustheorie van Cranfield.<sup>4</sup> Deze merklevenscyclustheorie vormt een integraal onderdeel van de door auteur ontwikkelde FENO/INTAA-merkwaarderingmethode.<sup>5</sup> Deze theorie behandelt zowel de marketing- als de financiële aspecten die bepalend zijn voor de levensduur van een merkartikelenoperatie.

## 2 Wat is een merk?

Alvorens in te gaan op de merklevenscyclustheorie willen wij een aantal aspecten van het merk nader behandelen. Successievelijk zullen de volgende aspecten kort aan de orde komen:

- a de symbolisch toegevoegde waarde van het merk;
- b het onderscheid tussen merk, merkartikel en merkartikeloperatie;
- c de mogelijkheden van 'Line & Brand Extensions';
- d de financiële betekenis van het merk;
- e de merken en de merkartikelondernemingen in de praktijk.

Drs. F. F. de Smeth studeerde economie en massacommunicatie te Amsterdam. Meer dan twaalf jaar is hij daarna werkzaam geweest bij diverse grote reclamebureaus. Thans heeft hij zijn eigen adviesbureau te Amsterdam. Naast het taxeren van merkrechten adviseert hij bedrijven op het gebied van marketing en communicatie.

*ad a De symbolisch toegevoegde waarde van het merk*

In wezen is het merk de symbolisch toegevoegde waarde die het produkt, de dienst of de onderneming een voorkeurspositie in de perceptie van de afnemer/consument geeft.<sup>6</sup> Die toegevoegde waarde voor de afnemer/consument bestaat uit een complexiteit van factoren die we ruwweg kunnen opdelen in rationele en emotionele componenten. Ter illustratie: sommige winkelmerken bier hebben objectief gesproken hetzelfde kwaliteitsniveau als Heineken en Grolsch (smaaktesten bewijzen dat), maar ze bieden de afnemer/consument niet de bijbehorende status.

Uit dit voorbeeld blijkt dat de koper zich niet alleen laat leiden door zijn eigen waarde-patronen, maar ook door die van z'n omgeving. Giep Franzen spreekt wat dit betreft van een 'associatienetwerk van waarden bij de consument'<sup>7</sup>, dat speelt bij de aanschaf van een (merk-)produkt.

De mate waarin de fabrikant/dienstverlener erin is geslaagd om met zijn merk een voorkeurspositie in de perceptie van de afnemer/consument te verkrijgen hangt mede af van de vaardigheden van de onderneming (in heden, verleden en toekomst) om in te spelen op de rationele en emotionele behoeften van de afnemers.

Daarnaast is de duur van zo'n voorkeurspositie van een merk afhankelijk van het type produkt. De behoeft patronen kunnen qua snelheid veranderen en daarmee de marktpositie van het merk. Snelle verandering van behoeften zien we bijvoorbeeld in de modewereld (jaarlijks!). Zeer langzame en graduele veranderingen vinden plaats in de levensmiddelensector, omdat het veranderen van eetpatronen een proces van jaren is.

*ad b Merk, merkartikel en merkartikeloperatie*

Niet onbelangrijk is om vast te stellen waaraan die symbolisch toegevoegde waarde gekoppeld is. Er wordt gesproken over het *merk*. In juridische zin betekent dat het recht op merknaam en/of beeldmerk, zoals in Nederland gedeponneerd bij het Benelux Merkenbureau. Voor warenmerken hebben we het dan in feite over hetgeen op de verpakking van het fysieke produkt staat. Als we het over een – meestal verpakt – produkt met een

merk erop hebben, dan spreken we van een *merkartikel*.

Het verschil tussen een merk en een merkartikel kunnen we verduidelijken aan de hand van het eerder genoemde biervoorbeeld. Bij smaaktesten van bier in pijpjesflessen zonder etiket (merkloos) – de zogenaamde blinde test – is er geen overduidelijke voorkeur voor een bepaald produkt. Wordt deze smaaktest uitgevoerd met etiket op de fles ('gemerkt' artikel) dan ontpoppen de testpersonen zich ineens als ware bierkenners en weerspiegelen de testresultaten de voorkeurspatronen zoals die in de markt voorkomen. Uit dit voorbeeld waarbij een onderscheid tussen merkartikel en merkloos artikel wordt gemaakt, blijkt dat bij een homogeen produkt als pils de symbolische toegevoegde waarde vrijwel exclusief aan het *merk* (merknaam c.q. beeldmerk) is toe te kennen.

Voor de financiële beoordeling van merkrechten is het verder belangrijk om het begrip *merkartikeloperatie* te onderkennen. Daarmee bedoelen we het geheel van de organisatie van produktiemiddelen, logistiek en marketinginspanningen (en dan met name reclame) ter voortbrenging van het merkartikel; eigenlijk het geheel van materiële vaste activa en (personele) vaardigheden die ervoor zorg dragen dat een merk meer wordt dan een etiketje.

Merkwaardering betreft de taxatie van het *merk*, met andere woorden de financiële waarde van het recht op merknaam/beeldmerk.

*ad c 'Line & Brand Extentions'*

Een ander aspect van de genoemde symbolische toegevoegde waarde van merken is het feit dat het soms lukt die *waarde te transponeren op andere goederen of diensten*; processen die 'line extension' en 'brand extension' worden genoemd.

Onder de merknaam en het beeldmerk (het merk als zodanig) worden meerdere artikelen uitgebracht. Dit kunnen varianten zijn op het bestaande produkt (denk aan 'light' versies van produkten; zoals Coca Cola Light naast gewone Coca Cola), maar het is ook mogelijk geheel andere produkten onder het merk te brengen.

Niet onverwacht zien we dit laatste met name gebeuren bij modemerken. Teneinde meer en langer profijt te krijgen van hun merkbekendheid en imago brengen de modehuizen onder andere cosmetische produkten onder dezelfde naam op de markt. Voorbeelden hiervan zijn de internationaal bekende merken Dior en Chanel, maar natuurlijk ook het in ons land bekende modemerken Van Gils met after shave en eau de toilette. Het gevolg van dergelijke 'brand extentions' kan zijn dat daar waar de levenscyclus van het originele produkt ten einde loopt, die van het originele merk nog volop in ontwikkeling is in een geheel andere merk/markt-combinatie.

#### *ad d De financiële betekenis van het merk*

Voor dit artikel vormt de financiële betekenis van die symbolisch toegevoegde waarde van merken het belangrijkste aspect.

Franzen en Holzhauer stellen in deel V van *Het Merk: 'het hedendaagse merkartikel is een gemerkt produkt met een afzetmarkt'*.<sup>8</sup> Bovendien heeft dit merkartikel in bepaalde gevallen een zogenaamde 'meerwaarde', dat wil zeggen dat de afnemer/consument bereid is een (wat) hogere prijs voor het gemerkte produkt te betalen dan voor een merkloos produkt.

De financiële betekenis van een merk valt voor de eigenaar (de merkhouders) derhalve als volgt samen te vatten: *een sterk merk biedt een onderneming een zekere afzetgarantie voor (een deel van) haar assortiment, bij redelijk constante en relatief hoge prijzen.*

Dit geldt niet alleen voor de fabrikant zelf, maar ook voor de tussenhandel. Deze laatste heeft als het ware een 'verkochte produkt' op de plank staan.

Met de afzetgarantie komt ook de mogelijkheid tot een beheersbare ('vaste') en hogere winstbijdrage uit een merkartikelenoperatie. *Het zijn deze 'vaste' en hogere winstbijdragen (hoger dan bij een merkloos produkt) die ertoe hebben geleid dat men<sup>9</sup> tot de overtuiging is gekomen dat merken – ook voor het 'going concern' – een financiële waarde vertegenwoordigen.*

Deze financiële waarde van een merk valt te calculeren door middel van een indirecte opbrengst-

waardemethode; het is in feite de contante waarde van de 'extra winsten' (Mullen en Mainz spreken hier ook over varianten als 'Premium Cash Flow' of 'Premium Price'; zie noot 9).

Een essentieel punt bij deze contante waardemethode is natuurlijk de termijn waarover men calculeert. Daarom moet de aandacht wel uitgaan naar een onderbouwing van de levensduur van merken. De specifieke aandacht gaat in dit artikel uit naar de *economische levensduur* van een merk, zijnde naar ons oordeel de periode waarover de genoemde afzetgarantie gegeven kan worden. Binnen die periode zullen er jaren van hoge winsten zijn, maar daarnaast ook jaren van minder hoge winsten, c.q. verliezen. Dit laatste is dan het gevolg van noodzakelijk geacht extra onderhoud aan de merken.

#### *ad e Merken en merkartikelondernemingen in de praktijk*

Bij het aanschouwen van ondernemingen met sterke merken ontstaat het volgende beeld. De rendementen van ondernemingen als Phillip Morris, Unilever, Procter & Gamble en Nestlé, zijn over het algemeen hoger dan van maatschappijen die daar niet over beschikken. Bovendien worden deze merkenfondsen juist vanwege hun stabiliteit als veilig-defensief gekenmerkt.

Echter, geen enkel merk van deze ondernemingen is altijd en overal even winstgevend. Kijken we bijvoorbeeld naar de toiletzepen van Procter & Gamble (Ivory) en Unilever (Lux), dan zien we dat Ivory al sedert 1923 een marktleiderspositie bekleedt in de Verenigde Staten.<sup>10</sup> In Europese landen komen we dit merk nauwelijks tegen. Ook Lux – een merkartikel dat al meer dan 60 jaar door wereldberoemde filmsterren wordt aanbevolen – heeft het op het continent moeilijk. Lux doet het echter wel zeer goed in bepaalde Aziatische markten.

Daarnaast kan ook noodzakelijk onderhoud aan merken per markt in de tijd verschillen. Om te voorkomen dat ze marktaandeel op de Amerikaanse wasmiddelenmarkt zou verliezen, had Unilever er in 1990 \$15 miljoen extra voor over om die positie te handhaven. Dit zette de winstgevendheid van het concern in dit deel van de wereld weliswaar tijdelijk onder druk, maar op de

lange termijn kost het uiteindelijk minder dan het terugwinnen van die marktpositie.<sup>11</sup>

Naast het handhaven van gevestigde marktposities besteden de genoemde grote concerns ook zeer veel tijd en geld aan de introductie van nieuwe merken. Bekend is dat aan deze lanceringen zeer veel risico's verbonden zijn. De slagingspercentages liggen tussen de 10 en 20%. Vaak wordt er daarom gekozen voor de overname van een onderneming met bekende merken. De overname van Rowntree MacIntosh door Nestlé is hiervan een bekend voorbeeld.

Minder bekend zijn de lotgevallen van de merken die in verval raken. Wie herinnert zich nog Castella (zeep), Vervetal (verf), Kabouter (jenever) en Kwatta (chocolade)? Het zijn allemaal bekende merken van zo'n 40 jaar geleden. Deze merken leiden thans nog slechts een sluimerend bestaan op de markt. Of ze zijn geheel van de markt verdwenen en komen alleen nog voor in de archieven van de marketing manager of de bedrijfsjurist.

Soms lukt het deze merken weer een nieuw leven in te blazen. Zo zien we op de sigarettenmarkt de comeback van Lucky Strike en Chesterfield. Op de limonademarkt slaagt CSM er met één flitsende marketingoperatie in om Karvan Cévitam (ex Zwaardemaker) binnen 2 jaar weer marktleider te maken. Deze voorbeelden tonen aan dat met in verval zijnde merken, mits niet geheel uit het collectieve geheugen van de consumenten verdwenen, voordeel behaald kan worden. Het voorbeeld van Vervetal laat zien dat er ook een onherroepelijk einde aan het leven van merken kan komen.

### Samenvatting

Uit vorenstaande mag het onder meer duidelijk zijn geworden dat er gedurende de levenscyclus van merken sprake is van *dynamiek*. Tal van variabelen die aan het merk gekoppeld zijn, zoals de kwaliteitsperceptie, de relatieve prijs en de reclamebestedingen, fluctueren gedurende deze levenscyclus.

Deze dynamiek blijkt in de eerste plaats uit de ontwikkelingsfases die een merk doormaakt.

Het creëren van een voorkeurspositie voor het merk bij de afnemer/consument – de bouw van

een nieuw merk – is een dure en risicovolle aangelegenheid. Om deze voorkeurspositie te handhaven moeten het merk en de bijbehorende producten voortdurend worden onderhouden en verbeterd. Aan sommige merken komt door verandering van: behoefte, markt-rationalisatie en concurrentieverhoudingen, een onherroepelijk einde, al blijven ze (in technische zin) nog een sluimerend bestaan leiden.

De dynamiek van het merk maakt het onmogelijk om één uniforme uitspraak te doen over de economische levensduur. De tijd dat een merkartikelenoperatie een proportioneel hoger rendement oplevert en een afzetgarantie biedt, hangt sterk samen met haar specifieke marktomstandigheden en met de specifieke structuur van haar producent. De financiële waarde van het merk varieert daarom in de tijd.

Voor bedrijven die merken hebben geactiveerd is het van groot belang deze dynamiek van het merk te kennen, want bij waarde-ontwikkelingen in positieve, dan wel in negatieve zin zal het bedrijf de geactiveerde merkwaarde moeten herwaarderen. En dat vraagt om een gedegen onderbouwing en dus om informatie over de marketing- en financiële prestaties van het onderhavige merk.

De vraag of zo'n onderbouwing van een herwaardering van een merk in het openbare jaarverslag moet komen laten wij hier onbeantwoord.

Het spreekt natuurlijk vanzelf dat de methodiek voor bepaling van de merkwaarde van merken ook *consistent* (in de tijd), *transparant* en *werkend* volgens een – vooraf bepaald – *vast systeem* (Barwise c.s. spreken over 'auditability') moet zijn.<sup>12</sup>

### 3 FENO/INTAA-merklevenscyclustheorie<sup>c</sup>

De FENO/INTAA-merkwaarderingmethode werkt volgens de DCF-methode. Veel praktijktoepassingen van deze DCF-methode hebben het bezwaar van een (te) grote restwaardecomponent. De grote restwaarde ontstaat in feite doordat er na een zekere periode (meestal vijf jaar) wordt uitgegaan van een genormaliseerde cash flow, die vervolgens wordt verdisconteerd tegen een eeuwigde rente.

Om aan dit bezwaar van de DCF-methode tegemoet te komen is in de Pilotstudy Merkwaardering<sup>13</sup> uitvoerig stilgestaan bij een voor merkwaardering toepasselijke calculatietermijn. Tijdens deze studie is daarom naar een betere onderbouwing gezocht van de calculatietermijn en die is gevonden in de hierna te behandelen merklevenscyclustheorie. Het is een theorie die een normering voor de calculatietermijn van de cashflows uit een merkartikeloperatie aangeeft.

Een essentieel punt bij de vaststelling van zo'n normering vormt de 'planning-horizon' voor een merkartikeloperatie. Met de 'planning-horizon' bedoelen wij de periode waarover degenen die de beslissingen nemen over de merkartikeloperaties redelijkerwijs opbrengsten en kosten weten in te schatten. De commerciële realiteit – de dynamiek van merken – doet de voor de marketing verantwoordelijke managers werken met een 'planning-horizon' van drie tot vijf jaar. Dit is een periode waarover zij nog verkoopvoorspellingen durven te geven. De controllers van merkartikelenoperaties leggen hun 'planning-horizon' echter bij een periode tussen de vijf tot tien jaar. Dit heeft veel te maken met de geschatte economische levensduur van de materiële activa, benodigd voor de productie van merkartikelen.

Om tot een normering van de (resterende) levensduur van een merk te komen, concluderen wij dat, met het oog op de twee genoemde varianten op de 'planning-horizon' van merkartikeloperaties, er uitgegaan kan worden van een *maximale calculatietermijn van tien jaar*.

Een onderbouwing van de verkoopverwachtingen kan vaak maar voor de periode van vijf jaar worden gegeven. Dat betekent dat er in ons model voor de periode van jaar zes tot en met jaar tien met een verhoogd risico gerekend wordt.

Deze commerciële realiteit heeft ertoe geleid dat cash flow verwachtingen uit merkartikeloperaties in onze optiek tot een periode van vijf jaar volwaardig kunnen meetellen, maar dat we daarna voor de volgende vijf jaar een verhoogd risico verwachten.

De *limieten voor de cash flow-calculatietermijn* van de FENO/INTAamerkwaarderingmethoden liggen daarmee vast tussen de *nul en tien jaar*.

Uit vergelijking van merkwaardecalculaties volgens deze methode met feitelijk betaalde prijzen (marktwaarde) is ons de realiteitszin van deze limieten voor verschillende branches van consumentenproducten gebleken.

Binnen deze limieten is vervolgens in onze variant op de levenscyclustheorie (zoals weergegeven in figuur 1) een normering voor de calculatietermijn vastgesteld. Deze normering is gebaseerd op de fase van de levenscyclus waarin het merk zich bevindt. Deze fases zijn: de introductiefase, de groei- of ontwikkelingsfase, de volwassenheidsfase en de vervalfase (ook wel 'square one'). Elk merkartikel doorloopt één of meerdere van deze fases. De variabelen, die indiceren in welke fase van de levenscyclus het merk zich bevindt, zijn:

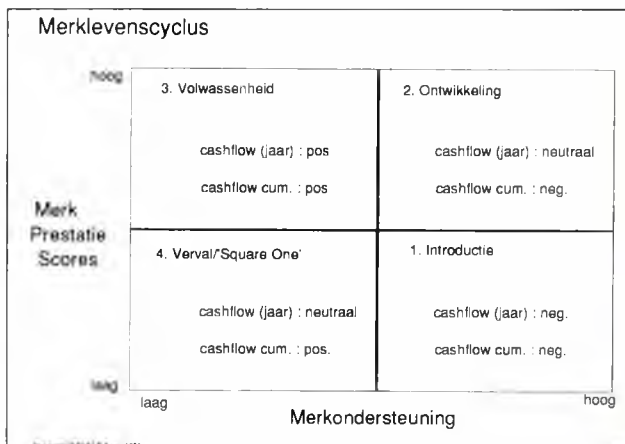
#### a Financiële variabelen:

- de Brands' Free Cashflow uit de merkartikeloperatie op jaarbasis.
- de cumulatieve Brands' Free Cashflow uit de merkartikeloperatie, waarbij als startpunt van de cumulatie de introductie van het merkartikel in haar huidige verschijningsvorm en/of de gehanteerde afschrijvingstermijn dient.

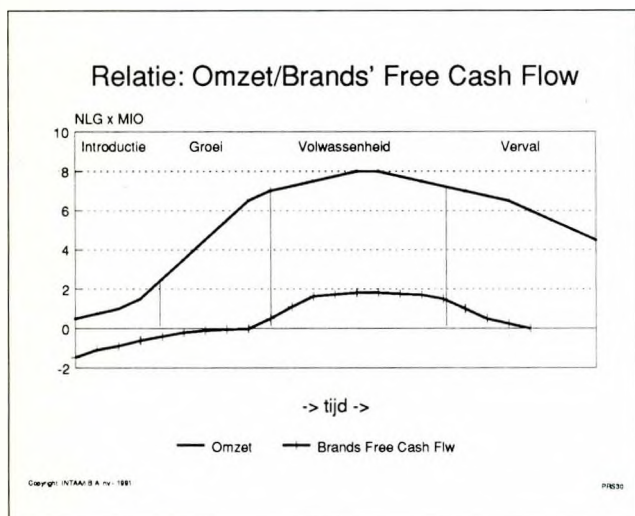
#### b Marketingvariabelen:

- de Merkprestatiescore (MPS) van het onderhavige merk. De MPS is samengesteld uit een

Figuur 1



Figuur 2: Merklevenscyclus



aantal relevante marketing-kengetallen, zoals: marktaandeel, merkbekendheid, penetratie en gewogen distributie;

- de relatieve Merkondersteuning, ook wel het reclame-aandeel, zijnde het bestedingsaandeel van een merk in de totale reclamebestedingen in een bepaalde markt.

Deze variabelen zullen hierna afzonderlijk worden behandeld. Daarna wordt er teruggekomen op de vaststelling van de calculatietermijn.

Uit figuur 2 valt een relatie af te lezen tussen omzet en Brands' Free Cash Flow (jaar) voor de verschillende fases van de levenscyclus. De ontwikkeling van de omzet van het merk hangt sterk af van de marktomstandigheden en de positie van het merk op die markt, zoals weergegeven door de Merkprestatiescores (MPS).

Markt en MPS geven inzicht in het omzetgenererend vermogen van een merk. Bij het cash flow genererend vermogen van een merk speelt niet alleen het efficiënte beheer van de operatie mee, maar ook de noodzakelijke 'investeringen' in het merk. Deze 'investeringen' kunnen bestaan uit onderhouds- en uitbreidingsinvesteringen in materiële activa of uit uitgaven aan reclame ter ondersteuning van het merk. De merkartikeloperatie wordt door ons in feite beschouwd als een apart 'investeringsobject'.

Het zal duidelijk zijn dat voor de onderbouwing van zo'n investeringsobject overtuigend feitenmateriaal over een aantal jaren (een zogenaamde sterke 'track record') beschikbaar moet zijn. Een 'track record' van minimaal 3 jaar – zowel van marketing- als van financiële gegevens – wordt daarbij als voorwaarde gesteld.

#### ad a Financiële variabelen

Omdat het merk wordt beschouwd als een apart investeringsobject, zullen ook de financiële gegevens van de onderneming moeten worden gerangschikt naar relevante merk/marktcombinaties. Een zodanige behandeling van de resultatenrekening betekent dat de inkomsten van de verschillende merk/marktcombinaties geïsoleerd moeten worden. Tevens moet een scheiding (voor merkwaaardering is hier het woord *separatie* op z'n plaats) worden gemaakt tussen dat deel van de inkomsten uit de merkartikeloperatie dat dient ter dekking van de investeringen in materiële vaste activa en dat deel dat valt aan te merken als 'extra inkomsten uit een merkartikeloperatie'. De daartoe gehanteerde separatietechniek is een variant op de zogenaamde 'Brand earnings/Alternative return on assets'-techniek.<sup>14</sup>

De financiële resultaten uit een merkartikeloperatie tijdens de levenscyclus zijn weergegeven middels de Brands' Free Cashflow<sup>c</sup> op jaarbasis. De BFC omvat de winst voor belasting en interest (EBIT), plus de afschrijving op het in de merkartikeloperatie geïnvesteerde vermogen (materiële vaste activa), minus de verwachte (onderhouds/uitbreidings-) investeringen (MVA) in de merkartikeloperatie in haar huidige vorm; dus zonder 'line' of 'brand extensions'.

Voor de verklaring waarom deze cashflow-variant wordt gebruikt grijpen we terug op het eerder genoemde onderscheid tussen merk, merkartikel en merkartikeloperatie. Laten wij aannemen dat een onderneming begint met een merkloos product dat wordt voortgebracht met behulp van de materiële vaste activa en de personele vaardigheden van de onderneming; de productie van 'private label'.

Daarna komt het moment dat de onderneming besluit om hetzelfde product onder eigen merk-

naam op de markt te brengen en daartoe extra uitgaven te doen teneinde een voorkeurspositie te verkrijgen in de perceptie van de afnemers/consumenten. De bedoeling van deze 'investeringen' is niet alleen om een hogere marktprijs (hiervoor ook aangeduid met 'meerwaarde') te bedingen, maar ook om afzetgarantie op langere termijn te verkrijgen.

Waar het merkwaardeers om gaat is om het resultaat van deze besluitvorming merkartikel/merkloos (bijvoorbeeld private label) produkt van een prijs te voorzien. Het zou tot dubbeltellingen leiden als de gehele cashflow uit de merkartikeloperatie aan het merk(recht) wordt toegeschreven. De materiële activa staan immers al op de balans. Om tot een *netto* contante waarde van het merkrecht te komen, wordt daarom in de FENO/INTAA-methode de contante waarde van de BFC verminderd met het in de merkartikeloperatie geïnvesteerde vermogen. Dit geïnvesteerde vermogen wordt opgehoogd met een marketinggerelateerde opportunity rate. De keuze voor een aan de marketingprestaties gerelateerde opportunity rate heeft te maken met de gehanteerde separatietechniek (zie noot 13).

Dat gekozen is voor de EBIT heeft te maken met onze premisse dat de commerciële kracht van het merk, en daarmee het winstpotentieel, los staat van de overige financiële structuur van de onderneming. Hetzelfde geldt voor het fiscale klimaat waarin het merkartikel wordt voortgebracht. Van belang is de winstgevendheid van een merkartikeloperatie uit normale bedrijfsvoering.

In de meeste bedrijfsadministraties zullen de gegevens niet naar merkartikeloperaties gerangschikt zijn. Om tot een zuivere merkwaardetaxatie te komen zijn deze gegevens wel essentieel. Ze zijn overigens niet alleen essentieel voor waarderings-, activerings- en afschrijvingsvraagstukken, maar ook relevant voor het efficiënte beheer van merken voor het 'going concern'.

In het 'going concern' wordt het marketingbeleid in het algemeen en het merkenbeleid in het bijzonder meestal niet op de korte termijn gepland. De planning horizon voor merkartikeloperaties ligt tussen de drie tot vijf jaar. Teneinde de effecten

van (reclame-)uitgaven en investeringen in materiële activa op een juiste wijze te implementeren en te controleren is een systeem van brand (management) accounting noodzakelijk. Moorhouse's vraag: 'Hoe kunnen wij op een correcte wijze zulke beslissingen nemen, als ons management informatiesysteem daartoe niet adequaat is toegerust?',<sup>15</sup> slaat ons inziens de spijker op z'n kop. Een dergelijk administratief merken-informatiesysteem levert een schat aan kennis op ten behoeve van het efficiënt runnen van een merkartikeloperatie. Wat dat betreft lift merkwaardering in het algemeen en 'Brand accounting' in het bijzonder mee op de trend van Activity Based Costing.

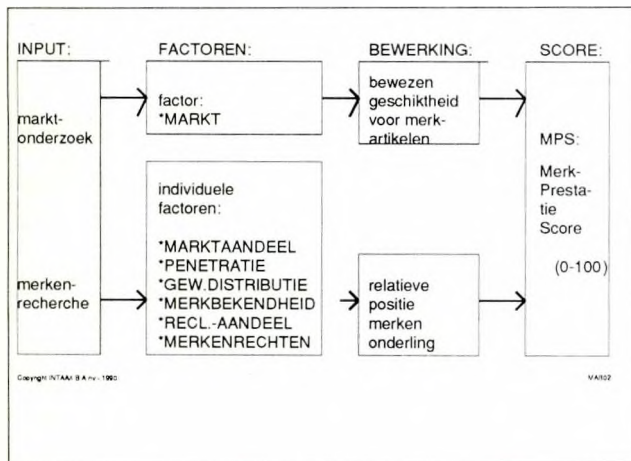
### *Ad b Marketingvariabelen*

Het wezen van het merk ligt in de symbolisch toegevoegde waarde die het produkt, de dienst of de onderneming een voorkeurspositie in de perceptie van de afnemer/consument geeft, zo werd hiervoor gesteld. De mate waarin de fabrikant/dienstverlener erin is geslaagd om die voorkeurspositie te verkrijgen en te behouden hangt mede af van de vaardigheden (in heden, verleden en toekomst) van de onderneming om in te spelen op de rationale en emotionele behoeften bij die afnemer/consument. Het gaat daarbij specifiek om de vaardigheid van het *positioneren* van het merkartikel. Daarmee wordt bedoeld een strategie te creëren waarmee de consument een zeker beeld gegeven wordt van het produkt, merk of dienst en waardoor het zich onderscheidt van concurrerende (zowel substituten als gelijksoortige) produkten en/of merkartikelen. Ervaren marketing- en reclamemensen weten dat het opstellen en uitwerken van zo'n positionering een zaak is van 'trial and error'. Behalve professionaliteit en het geloof in de kracht van merken bij alle beslissers is er geen uniform concept voor het maken van merken.

Een merk *bestaat* op een gegeven moment. In welke mate het bestaat valt objectief vast te stellen door middel van marktonderzoeksgegevens. Ook de mate waarin het merk in haar huidige verschijningsvorm *blijft*, valt op basis van een gedegen marketing Track Record en binnen zekere tijdslimieten (zie hiervoor) aan te geven.

De mate waarin een merk bestaat, c.q. het in haar huidige verschijningsvorm op de markt blijft, hangt sterk samen met de mate waarin er gesproken kan worden over een *vaste afzetmarkt voor een merk* (zie: definitie hedendaags merkartikel). Wij hebben hiervoor betoogd dat deze vaste afzetmarkt alles te maken heeft met de symbolisch toegevoegde waarde die het merk in de perceptie van de afnemer/consument heeft. Een aantal merkwaarderingmethoden, waaronder ook de FENO/INTAA-methode, bepaalt in hoeverre en in welke mate deze afzetmarkt 'vastgehouden' kan worden. Daartoe hanteert men zogenaamde 'merkprestatiescores' (bij Interbrand zijn dat Brand Performance Factors; bij A.C. Nielsen 'Kriteriaën der Markenbilanz'). De wijze van opbouw van deze merkprestatiescores in de FENO/INTAA-methode is weergegeven in figuur 3.

Figuur 3: Merkprestatiefactoren & -scores



Deze merkprestatiescores worden samengesteld uit de resultaten van marktonderzoeken die bij voorkeur door externe onderzoeksbureaus worden uitgevoerd. Deze marktonderzoeken hebben betrekking op een aantal aspecten van de marktpositie van het merk en sluiten qua (deel-) onderzoekonderwerpen aan bij de drie *hiërarchieën van effecten*, zoals die gehanteerd worden in de klassieke leertheorie (Lavidge en Steiner), de dissonantie-reductietheorie (Festinger), low-involvement-theorie (Krugman) en het innovatie-adoptie model (Rogers).<sup>16</sup>

Deze drie hiërarchieën van effecten betreffen variabelen die onder andere in het koopproces van de afnemer/consument een rol spelen. Het zijn: de *kennis* van het merk/produkt (cognitieve component), de *houding* ten opzichte van het merk/produkt (affectieve component) en de *gedragsneigingen* ten opzichte van het merk/produkt (conatieve component).

De genoemde theorieën beschrijven het koopproces aan de hand van de drie effecten, zij het dat de volgorde van de effecten bij de verschillende theorieën niet altijd gelijk is.

Kennis, houding en (koop-)gedrag van een afnemer/consument met betrekking tot een merkartikel kunnen elk afzonderlijk worden onderzocht. Daarnaast is er ook een onderlinge relatie tussen deze drie componenten.

Positieve uitspraken over een gedegen marktpositie kunnen gedaan worden als het merk grote bekendheid geniet (factor merkbekendheid), het merk landelijk verkrijgbaar is (factor gewogen distributie) en substantiële groepen gebruikers tot de vaste afnemers van het merk behoren (factor penetratie). Dit alles leidt tot een hoog marktaandeel in termen van geld (belangrijk voor het winstpotentieel).

Ofschoon de affectieve component, bijvoorbeeld uitgedrukt door middel van een merkimago of een merkpersoonlijkheid, een belangrijke verklarende factor voor de marktpositie van een merk kan zijn, worden ze niet in het MPS-calculatieschema (zie figuur 3) toegepast. Dit heeft wederom te maken met de uitgangspunten van de FENO/INTAA-merkwaarderingmethode, namelijk die van de consistentie (in de tijd) en de transparantie van de calculatie.<sup>17</sup>

De resultaten van de marktonderzoeken naar de prestaties van een merk op de in figuur 3 genoemde factoren zullen veelal als een absoluut getal, dan wel als een procentueel aandeel worden gepresenteerd.

De resultaten van de marktonderzoeken naar merk C (uit tabel 1) zien er procentueel en afgerond als volgt uit:

- marktaandeel in volume: 14%
  - marktaandeel in geld: 12%
  - koperspenetratie: 4%
- (= afgelopen jaar dit merk gekocht)



- merkbekendheid (spontaan): 16%
- gewogen distributie: 95%

De concurrenten van merk C hebben qua markt-aandeel in volume de volgende aandelen:

- merk A 19,8%
- merk B 17,7%

Tabel 1: Voorbeeld van MPS-calculatie

MERKEN	Markt-aandeel (vol.)	Markt-aandeel (geld)	Merk-bekendheid	Penetratie	Gewogen bijdrage	MPS
- A	1.00	0.91	0.58	1.00	0.71	100
- B	0.89	1.00	1.00	0.63	0.74	99
- C	0.72	0.91	0.62	0.93	0.97	98
- D	0.40	0.79	0.46	0.83	1.00	83
- E	0.43	0.39	0.46	0.27	0.53	48
- F	0.24	0.31	0.04	0.24	0.36	27
- G	0.12	0.12	0.08	0.24	0.38	22
- H	0.12	0.15	0.04	0.23	0.35	17
- I	0.12	0.15	0.03	0.22	0.33	22
- J	0.06	0.08	0.08	0.21	0.33	20
-Oveng(35)	0.02	0.06	0.00	0.02	0.05	2
-Gemid	0.09	0.10	0.07	0.07	0.12	11

Om een tweetal redenen wordt nu in het FENO/INTAA-model gecalculieerd met *relatieve scores*. Deze redenen zijn:

- De relatieve score op een factor geeft de krachtsverhoudingen binnen een markt beter weer. Daarbij meten wij de relatieve afstand van een merk tot de marktleider. De marktleider zelf krijgt bij deze calculatie de score 1.00. In het voorbeeld van de procentuele marktaandelen in volume geeft deze calculatie de volgende score's:
  - merk A  $19,8/19,8 = 1.00$
  - merk B  $17,7/19,8 = 0.89$
  - merk C  $14,4/19,8 = 0.72$
- Door met relatieve scores op verschillende merkprestatiefactoren te werken, worden de factoren onderling vergelijkbaar, zodat er tot een 'overall score' van een merk gekomen kan worden; de merkprestatiescore (MPS).

Om tot deze 'overall score' van de relatieve positie van een merkartikel in een markt te komen,

wordt aan de hand van de genoemde relatieve scores op de diverse factoren de merkprestatiescore (MPS) berekend. Deze MPS staat voor een gewogen gemiddelde van minimaal vijf relatieve scores op vijf verschillende merkprestatiefactoren. Dit gewogen gemiddelde wordt vervolgens omgerekend naar een puntscore die loopt van 0 tot 100, waarvan het maximum aantal punten voor de marktleider is. De scores van de overige marktpartijen zijn daarmee gerelateerd aan die positie van de marktleider.

Elk van de merkprestatiefactoren krijgt een bepaalde weging binnen het totaal van de MPS. De vraag is nu of deze factorweging volgens vaste gewichten, dan wel met variabele gewichten moet plaatsvinden.

De methode van Interbrand/Rank, Hovis, McDougall PLC<sup>18</sup> werkt met vaste wegingsfactoren voor de verschillende merkprestatiefactoren. Deze methode veronderstelt daarmee dat er een wereldwijd waardesysteem voor merken zou zijn. Wij ontkennen juist zo'n wereldwijd waardesysteem voor merken, omdat ieder merk uniek is. In de FENO/INTAA-merkwaarderingmethode zal de weging van de verschillende merkprestatiefactoren per merkwaardering kunnen verschillen. *Voorwaarde* is echter wel dat de beweegredenen voor een dergelijke factorweging worden aangegeven en vervolgens consistent in de tijd worden toegepast.

Het gewogen gemiddelde van de merkprestatiescores van alle marktpartijen geeft de minimum score aan voor een merk om kans te maken op een blijvende marktpositie (uiteraard binnen de eerder aangegeven limieten). De grens tussen een hoge en een lage MPS, zoals weergegeven in figuur 1, wordt bepaald door de op deze wijze gecalculieerde gemiddelde MPS. In het voorbeeld van tabel 1 is de gemiddelde MPS 11 punten.

Een aspect dat in het kader van dit artikel niet behandeld wordt, maar bij de beoordeling van de waarde van een merk een zeer belangrijke rol speelt, is dat van de factor 'markt'. Bij deze factor wordt de bewezen geschiktheid van een markt voor merkartikeloperaties vastgesteld.

## *Merkondersteuning*

Van grote invloed op de lengte van de levenscyclus (en daarmee op de waarde) van merken is de mate waarin het merk wordt onderhouden. Hier wordt gesproken over ondersteuning, omdat wij het over een specifieke vorm van onderhoud aan het merk hebben, namelijk over reclame-ondersteuning.

Reclame-ondersteuning van een merk kan op velerlei manieren plaatsvinden. Het meest in het oog lopend zijn de uitingen via commerciële radio en televisie ('etherreclame') alsmede die in de dagbladen en tijdschriften ('persreclame'). In toenemende mate vinden we reclame-uitingen op andere reclamedragers of zien we alternatieve methoden toegepast. Daarbij kan gewezen worden op de ontwikkeling van buitenreclame, de opkomst van sponsoring, de – laatste tijd wat afnemende – 'sales promotions' (waaronder activiteiten voor het merkartikel op en om het winstschap) en, niet te vergeten, de 'direct mail'.

De belangrijkste communicatiemiddelen om de symbolisch toegevoegde waarde van een merk te ontwikkelen zijn massa-media, zoals pers- en etherreclame (J.P. Jones)<sup>19</sup>. Om een merk op te bouwen en te onderhouden is (massamediale) themareclame essentieel (M. Moorhouse)<sup>20</sup>. Talrijke internationale studies onderschrijven het belang van massa-mediale ondersteuning van het merk en waarschuwen voor het korte termijn denken dat vooral gestalte krijgt in 'sales promotions' (met name daar waar het gaat om prijskortingen).<sup>21</sup> Deze promotionele acties zijn gericht op korte termijn verkoopsuccessen, maar kunnen de lange termijn positie van het merk ondergraven.

Reclamebestedingen in massa-media worden vrij nauwkeurig door onafhankelijke instituten bijgehouden.<sup>22</sup>

Op basis van deze gegevens kan het bestedingsaandeel van een merk in een bepaalde markt worden vastgesteld.

Net als bij de merkprestatiescores wordt het procentuele bestedingsaandeel omgerekend naar een relatieve score. Tevens wordt een gemiddelde relatieve score gecalculerd, teneinde het

verschil tussen hoge en lage merkondersteuning (zie figuur 1) tot uitdrukking te laten komen. De op deze wijze gecalculerde rangschikking van merkposities in de markt heeft alleen betrekking op de mate van merkondersteuning. Wat het effect van de reclameondersteuning op de verschillende merken is, komt tot uitdrukking in de merkprestatiescores.

## *Relatie tussen MPS, Merkondersteuning en Brands' Free Cash Flow*

Een directe relatie tussen reclamebestedingen en het omzetgenererend vermogen van een merk (en daarmee met het Cash Flow-genererend vermogen) is niet altijd te leggen. Bij sommige typen (merk-)produkten ligt deze relatie duidelijker dan bij andere. Heel duidelijk ligt de relatie tussen (media)reclame en omzet bij produkten en diensten die via Coupon-advertenties worden verkocht.

Bij de meeste merkartikelen verloopt er enige tijd tussen het moment van adverteren en het omzetteffect. Dit tijdsverloop wordt nogal vaak uit het oog verloren bij de beoordeling van het effect van reclame.

J.P. Jones stelt, net als wij hiervoor hebben gedaan, dat de belangrijkste rol van reclame ligt op het gebied van het creëren van de toegevoegde waarden op merkartikelen. Deze toegevoegde waarden zijn er uiteindelijk voor verantwoordelijk dat de afnemer/consument voor dit ene merkartikel kiest en niet voor het andere. Dit proces van het opbouwen van toegevoegde waarden neemt enige tijd.<sup>23</sup>

Uiteindelijk heeft dit proces ook een positieve uitwerking op de Brands' Free Cash Flow. Jones en anderen hebben een relatie aangetoond tussen het reclame-aandeel van een merk en het marktaandeel (volume) van dat merk.<sup>24</sup>

In het FENO/INTAA-merkwaarderingsmodel wordt het resultaat van de reclame-inspanningen niet gemeten in termen van marktaandeel, maar in termen van Merkprestatiescores (zie figuur 1).

De redenen om dit verband te leggen zijn:

1 De kans dat een merk bekender wordt en een

grotere voorkeur gaat genieten bij de afnemers, neemt toe met het vergroten van de reclamebestedingen. Omgekeerd is de kans groot dat bekendheid van en voorkeur voor het merk afneemt bij verkleining van de reclamebestedingen.

- 2 De mate van effectiviteit (is vergroting van de MPS) en daarmee de vereiste omvang van het (additionele) reclamebudget is afhankelijk van de budgettaire inspanningen van de concurrentie.

De FENO/INTAA-merklevenscyclus theorie volgt daarmee de gedachtengang van J.P. Jones die stelt dat er (op langere termijn) een verband bestaat tussen het verkregen marktaandeel en het aandeel in de totale reclamebestedingen op een markt.

#### 4 De MPS-/Brands' Free Cash Flow-Indexen<sup>c</sup>

Nu we de verschillende variabelen van het model hebben beschreven, kunnen we ons richten op het verloop van die variabelen gedurende de diverse fases van de levenscyclus.

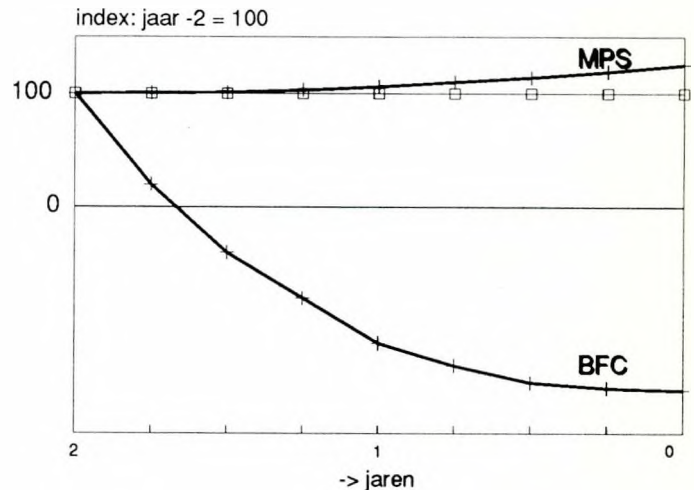
Om een betrouwbare indruk van dit verloop te krijgen, worden de MPS en de BFC van een merk van de afgelopen 3 tot 5 jaar in ogenschouw genomen. Indexeren wij dit verloop van de MPS en de BFC, dan blijkt in de praktijk zich een bepaalde wetmatigheid in de relatie tussen de MPS-Index en de BFC-Index voor te doen. Die wetmatigheid is verschillend voor elk van de fases van de levenscyclus. Het is de MPS-/Brands' Free Cashflow-Index<sup>c</sup> die ons in staat stelt een oordeel te vormen over lengte van de levensduur van een merk.

Achtereenvolgens zullen de verschillende fases uit de levenscyclus worden behandeld, met de daarbij behorende MPS-/BFC indexen. Grafisch zijn ze weergegeven in figuur 4 a t/m d.

##### 4.1 Introductiefase (figuur 4a)

De MPS vertoont in de introductiefase een nauwelijks stijgend verloop en blijft zeker nog onder het gemiddelde van de markt. De merkartikelproducent zal met grote reclame-inspanningen naams- en propositiebekendheid willen realise-

Figuur 4a: Introductiefase

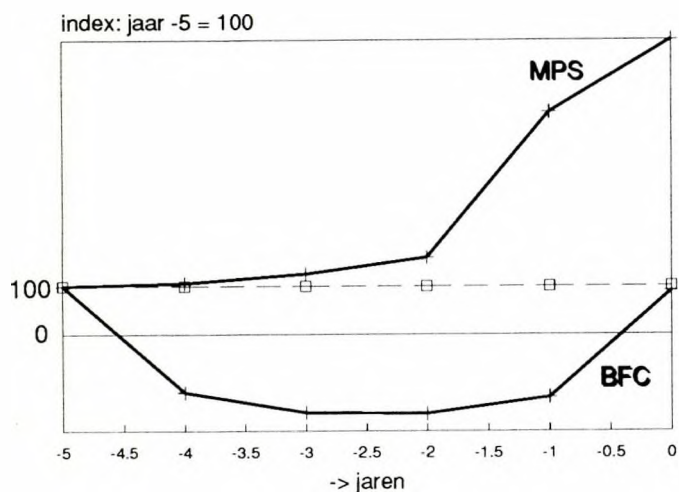


ren. Tevens zal hij zich met behulp van allerhande acties een plek in het distributiekanaal proberen te verwerven. De omzet is in deze fase laag. De EBIT wordt sterk gedrukt door de hoge marketing/verkoopinspanning. Kortom de Brands' Free Cashflow vertoont een sterk dalend verloop. Uit marktonderzoek naar probeergedrag van afnemers/consumenten en de mate waarin de detailhandel bereid is het nieuwe merkartikel op te nemen, krijgt de producent de eerste indicaties van het succes van zijn introductie. Het verloop van de MPS-Index en de BFC-Index geven geen aanleiding om enige relevante uitspraak te doen omtrent de levensduur van dit nieuwe merk; met andere woorden een verwachte economische levensduur van 0 jaar.

##### 4.2 Groei- of ontwikkelingsfase (figuur 4b)

Het merk slaagt erin om, als gevolg van de hoge reclame-ondersteuning, een toenemende merkenpropositiebekendheid bij de relevante doelgroepen te verkrijgen. De verkrijgbaarheid (factor gewogen distributie) gaat omhoog en het merk mag zich verheugen in een groeiende gebruikersgroep (factor penetratie). Leidt dit alles ook nog tot een goede doorstroming via het schap naar de consument, dan zal ook het marktaandeel omhoog gaan. Kortom, alle merkprestatiefactoren waaruit de MPS is samengesteld, stijgen. Of de MPS zelf omhoog gaat hangt af van de relatieve score van het onderhavige merk ten

Figuur 4b: Groei- of ontwikkelingsfase



opzichte van de merkprestatiescores van de concurrentie.

Het marketing management zal er terecht naar streven de verkoopinspanningen in ieder geval zodanig op te voeren dat de MPS boven het gemiddelde van de markt komt. Kenmerkend voor deze fase is de sterk stijgende MPS-Index. Doordat de omzet groeit zou ook de EBIT kunnen toenemen. Marketing management zal echter een aanmerkelijk deel van deze financiële ruimte claimen teneinde de marktpositie van het merk uit te bouwen en te verzekeren. Veel ondernemers wensen het marktleiderschap. De vraag is tegen welke prijs zij dat willen realiseren en of dat wel strookt met de doelstellingen voor het betreffende merk.

Ofschoon de jaarlijkse verliezen op de merkartikeloperatie zullen afnemen, is het kenmerkend voor de groei- of ontwikkelingsfase dat de BFC-Index nog (net) niet terug is op 100.

Meer dan marktleiderschap kan een merk niet bereiken en er komt een moment dat de marginale merkbestedingen (reclame) niet meer opwegen tegen de marginale opbrengsten. Het wordt tijd de verkoopinspanningen tot een onderhoudsniveau terug te brengen waarbij de MPS van het merk gehandhaafd blijft en de BFC-Index flink gaat stijgen (zie volwassenheidsfase).

Indien de MPS van het merk boven het gemiddelde is gekomen en gedurende een twee- tot

drietal jaren een stabiel (hoog) niveau vertoont, wordt het mogelijk uitspraken te gaan doen over de verwachte economische levensduur. De marktpositie is gevestigd en daarmee staat ook het omzetgenererend vermogen binnen zekere tijdslijmieten vast.

Het is vervolgens een management-beslissing om te bepalen of men de MPS op een hoger niveau wenst te brengen (aangenomen dat dit nog niet het niveau van marktleider is) of dat men nu snel een winstgevend merkartikeloperatie wil en de 'pay-out' van de eerder gedane 'merkinvesteringen' plaatsvindt.

Naast de kansen voor het onderhavige merk spelen de marktposities van de overige merk-/produkt-/markt-combinaties van de onderneming daarbij natuurlijk ook een rol. Voor het nemen van deze beslissingen kan merkwaardering uitstekend als beleidsinstrument dienen.

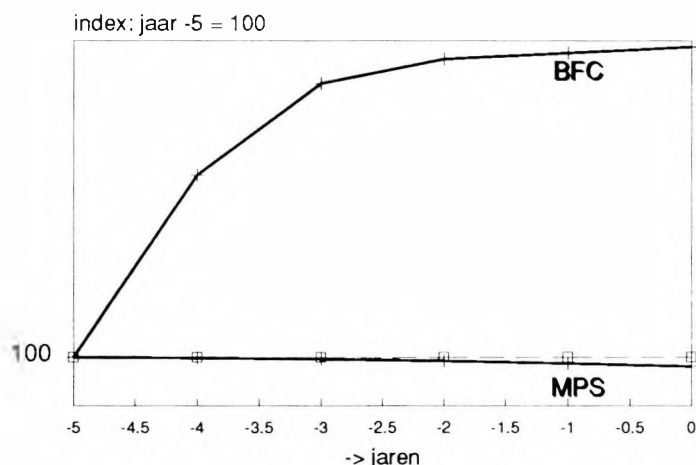
#### Samenvattend:

- Indien de MPS- en de BFC-indexen gedurende de afgelopen vier tot vijf jaar een verloop laten zien zoals weergegeven in figuur 4.b en indien de MPS van het merk in absolute termen boven het gemiddelde is gekomen, dan kan er naar onze ervaring met zekerheid een verwachting ten aanzien van het omzet- en cash flow-genererend vermogen worden uitgesproken voor een periode van twee tot vijf jaar (met andere woorden; een economische levensduurverwachting van twee tot vijf jaar).
- Vanaf het moment dat het merk een absolute Merkprestatiescore van 100 punten heeft bereikt (zijnde het marktleiderschap) kan er een verwachting ten aanzien van de economische levensduur van vijf tot tien jaar worden gegeven.

#### 4.3 Volwassenheidsfase (figuur 4c)

In het begin van deze fase blijven alle merkprestatiefactoren op een hoog peil en daarmee de MPS. De marketinginspanningen zijn gericht op consolidatie van de verkregen marktpositie en op het verkrijgen van een zo hoog mogelijke Brands' Free Cashflow uit de merkartikeloperatie. Niet voor niets wordt dit ook wel de Cash Cow fase genoemd.

Figuur 4c: Volwassenheids- of Cash Cow fase



De BFC-Index zal in deze fase dan ook een sterk stijgend verloop te zien geven omdat de EBIT met fikse sprongen kan toenemen. Nadat alle initiële investeringen in materiële vaste activa zijn afgeschreven, fixeert de BFC-Index zich op een constant niveau gedurende de tijd dat ook de MPS-Index constant blijft.

Hoe lang deze vreugde mag duren hangt af van de ontwikkeling van de behoeften bij de afnemers/consumenten (de markt kan dalen door aanbod van substituten) en van de activiteiten van de concurrentie (bijvoorbeeld verhoging van hun reclame-inspanningen).

De snelheid van veranderingen op de factor 'markt' is mede afhankelijk van het type produkt (eerder noemden wij 'mode' versus 'levensmiddelen'). Is het een type produkt waarbij de behoeftepatronen langzaam veranderen, dan zal ook de MPS langzaam veranderen. De voorkeurspositie van het merk in de perceptie van de afnemers/consumenten loopt dan langzaam terug. De MPS-Index vertoont aan het einde van de volwassenheid of Cash Cow fase een licht dalende tendens.

Met de daling van de voorkeurspositie komt ook het prijspremium (de ten opzichte van de concurrentie hogere afzetprijs; de zogenaamde 'meerwaarde') voor het merk onder druk te staan. De merkartikelproducent zal vaker korting moeten verlenen, waardoor de EBIT – en daarmee de BFC-Index – onder druk komt te staan. Het einde van het feest van de Cash Cow fase is daar.

Het is voor de merkartikelproducent van groot belang dit einde van de Cash Cow fase te onderkennen. De producent staat namelijk op een kruispunt waarop hij de beslissing nog kan nemen om het merk te revitaliseren (met andere woorden: produktverbeteringen, herpositioneringen, enzovoort) of om het merk langzaam maar zeker in de vervalfase te laten komen.

In beide gevallen zal de Brands' Free Cashflow dalen. In geval van de keuze voor verval zal deze daling een definitief karakter hebben, terwijl in geval van de keuze voor revitalisering de daling tijdelijk kan zijn. Gelijk het hiervoor aangegeven voorbeeld van de Unilever-wasmiddelen in de USA, stellen wij dat de tijdelijke daling van de Brands' Free Cashflow geringer is dan de daling die ontstaat als een fabrikant een merk na een volledig verval weer opnieuw moet introduceren.

#### Samenvattend:

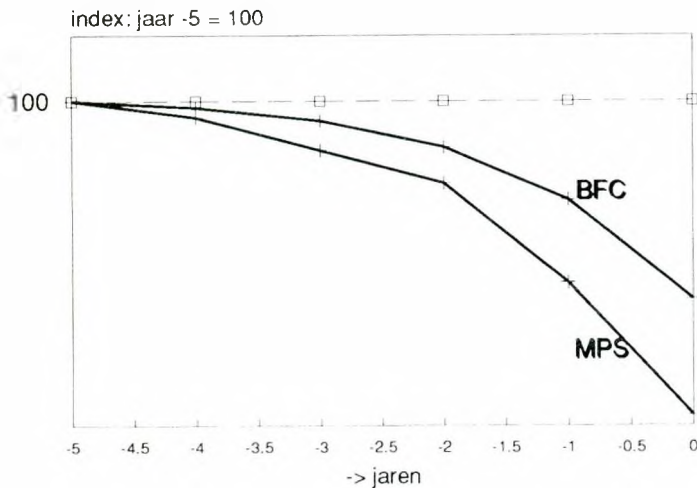
De vaststelling van de lengte van de verwachte economische levensduur van een merk in de volwassenheids- of Cash Cow fase, is afhankelijk van het feit of we aan het begin of het einde van deze fase staan.

- De verwachte levensduur van een merk op het einde van de volwassenheidsfase zal niet langer dan 3 tot 5 jaar zijn.
- Bij merken aan het begin van de volwassenheidsfase zal de termijn eerder de volle 10 jaar zijn. Geplande revitaliseringsoperaties – voor zover zij betrekking hebben op het merkartikel in haar huidige verschijningsvorm – tellen daarbij natuurlijk ook mee.

#### 4.4 Vervalfase (figuur 4d)

In deze fase zal het proces dat aan het einde van de volwassenheidsfase is ingezet zich in versterkte mate voortzetten. Alle merkprestatiefactoren vertonen een dalende tendens zodat uiteindelijk ook de MPS daalt onder het gemiddelde in de markt. Doordat de omzetten dalen, gaat ook de EBIT in absolute zin naar beneden. Kenmerkend voor deze fase is een sterk dalende MPS-index en een wat langzamer dalende BFC-Index. Doordat de zekerheid van het omzetgenererend vermogen afwezig begint te raken, komt het einde van de economische levensduur van het merk in

Figuur 4d: Vervalfase of 'Square one'



zicht. De verwachting is dat dit einde er twee tot drie jaar na deze waarneming zal zijn.

Het zou een verkeerde conclusie zijn alle merkartikelfabrikanten, die een merk in de vervalfase terecht laten komen, laakbaar gedrag te verwijten. Zo'n besluit kan verstandig zijn in het geval van een dalende markt die overvoerd is met merken, terwijl de desbetreffende fabrikant de beschikking heeft over meerdere merken. Te denken valt bijvoorbeeld aan de rationalisaties in de jenevermarkt.

Ten aanzien van dit voorbeeld van de werking van de levenscyclustheorie merken wij op dat er ten behoeve van de duidelijkheid gekozen is voor de weergave van de levensloop vanaf het allereerste begin (introdactie van een geheel nieuw merkartikel). In de praktijk komt het vaak voor dat een merkartikel al een bescheiden plaatsje in de markt heeft met een MPS die onder het gemiddelde ligt zonder dat er reclame voor gemaakt wordt. Zo'n merk start dan vanuit de 'Square One', c.q. vervalfase. Daarnaast zijn er de eerder genoemde sigarettenmerken Lucky Strike en Chesterfield, en het limonademerkt Karvan Cévitam. Deze merken hebben in het verleden reeds een keer de levenscyclus doorlopen. Ze zijn in termen van het Monopoliespel 'terug langs af' gekomen en nu weer een eind op weg in de 'tweede ronde'. Dit doet echter niets af aan de werking van de levenscyclustheorie en de MPS/Brands' Free Cashflow Indexen. We kunnen daarmee vaststellen dat

deze merken begonnen zijn aan een 'tweede leven'. Of het ditmaal een 'eeuwig leven' zal worden, hangt af van de eerder genoemde factoren.

## 5 Conclusie

Dit artikel heeft een bijdrage willen leveren aan de discussie rondom het activeren van immateriële rechten. Wij hebben ons daarbij gericht op een belangrijk aspect dat daarmee samenhangt, namelijk dat van de vaststelling van de verwachte economische levensduur voor een immaterieel actief. Dit aspect hebben wij behandeld aan de hand van een van de meest actuele ter discussie staande rechten, namelijk die van de merkrechten.

De vraag 'Heeft elk merk het eeuwige leven?' hebben wij beantwoord aan de hand van de behandeling van de in de praktijk ontwikkelde FENO/INTAA-levenscyclustheorie en de ervaringen die daar vervolgens mee zijn opgedaan.

Aan de hand van die behandeling trekken wij tot slot nog enige conclusies:

- De vraag of elk merk het eeuwige leven heeft, hebben wij in de eerste plaats willen beantwoorden met de uiteenzetting over het dynamische karakter van het merk. Uit deze uiteenzetting blijkt dat wij niet per definitie een eeuwig leven aan een merk toekennen.
- Tegenover de ontkenning van het eeuwige leven stellen wij ogenblikkelijk dat een merk voor kortere of langere termijn wel een machtsfactor van belang kan zijn. De mate waarin die macht kan worden uitgeoefend is zowel afhankelijk van de marktomstandigheden als van de (onderhouds-)inspanningen van de onderneming die het merk beheert.
- Met de erkenning van de tijdelijkheid van de machtspositie van een merk geven wij tegelijk aan dat er zo iets als een economische levensduur van een merk moet zijn. Een economische levensduur waarin een merk door haar voorkeurspositie bij de afnemer/consument verantwoordelijk geacht wordt voor omzetgarantie en winstbijdrage.

- Wij hebben aangegeven dat deze omzetgarantie en winstbijdrage gedurende de economische levensduur niet een constant niveau houden, maar volgens een bepaald tijdspatroom – de merklevenscyclus – kunnen toenemen en afnemen. Daarmee moeten we vaststellen dat de indirecte opbrengstwaarde van een merk eveneens volgens een bepaald tijdspatroom kan toenemen of afnemen.
- Met de vaststelling dat de indirecte opbrengstwaarde van merken in de tijd kan fluctueren, ontkomen ondernemingen er niet aan om geactiveerde merkrechten van tijd tot tijd te herwaarderen en/of daarop af te schrijven. Voor de mate waarin dat moet gebeuren biedt een levenscyclustheorie, zoals die van het FENO/INTAA-merkwaarderingsmodel een hulpmiddel.

De auteur wil Prof. Drs. F. Krens, Prof. Dr. P.S.H. Leeflang en Prof. Dr. W.F. van Raaij bedanken voor hun hulp bij het tot stand komen van dit artikel.

## Noten

1 Zie onder andere: Prof. Drs. F. Krens, De activering van merken in de jaarrekening, in: *De Naamlooze Vennootschap* 67/7 – 8 juli/augustus 1990, pp. 196-201.

2 De auteur van dit artikel behoort op dit moment niet tot de voorstanders van het activeren van merkrechten; zie interviews in: *Adformatie* 1/3/1990, *Elan* 12/1990, *Quote* 3/1991 en *Het Financieele Dagblad* 22/10/1991. Belangrijkere bijdragen van merkwaardering liggen er zijns inziens op het gebied van het efficiënte beheer van merkartikelopertes, op het gebied van fusies en overnames en – in een enkel geval – op het gebied van de zogenaamde off balance financieringen van merkrechten.

3 Zie onder andere de 'Beschouwingen' van de Raad voor de Jaarverslaggeving, juni 1991 en Exposure draft 47, *Accounting Standards Committee* (UK), 1990.

4 K. Ward c.s., *Life-Cycle costing in the financial evaluation and control of products and brands*, MARC studies 1989, Cranfield School of Management.

5 Alle rechten op de FENO/INTAA-merkwaarderingsmethode, waaronder ook de FENO/INTAA-merklevenscyclustheorie en de Merkprestatiescore- en Brands' Free Cash flow indexen, zijn eigendom van I.B.A. nv en exclusief in licentie gegeven aan De Smeth & Co bv te Amsterdam.

FENO is de afkorting van 'fenomeen' (merken zijn fenomenen van onze massaconsumptiecultuur) en INTAA is de afkorting van Intangible Asset Appraisal.

6 Zie onder andere: G. Franzen, Mensen, Produkten & Reklame, Samsom (1981), pp.37-39 en F.F.O. Holzhauer en F.G. Andriese, Bureaus aan het woord, de makers van het merk, in: *Tijdschrift voor Marketing* (december 1988), pp. 53-57.

7 G. Franzen, Waardenhiërarchieën als basis voor het combineren van produkten en merken, *Nieuws Tribune* week 17, 25/4/1991, p.7.

8 G. Franzen en F.F.O. Holzhauer, *Het Merk*, Fabrikant, detaillist en merkartikel (deel V), Kluwer Bedrijfswetenschappen (1988), p.75.

9 Zie onder andere M. Mullen en A. Mainz (van Coopers & Leybrand, Deloitte, London, U.K.), Brands, bids and balance sheets, Putting a price on protected products, in: *Acquisitions Monthly*, 4/1989, pp. 24-27.

10 Onderzoek van Boston Consulting Group, in: *Business Week*, 8/7/1991, p. 54.

11 F. Maljers, (interview) in: *NRC Handelsblad*, 27/2/1991.

12 Patrick Barwise c.s., *Accounting for Brands*, London Business School (1989), pp. 72-75.

De door Barwise c.s. in hun rapport geformuleerde vereisten voor een merkwaarderingsmethode zijn grotendeels verwerkt in de FENO/INTAA-methode.

13 Pilotstudy Merkwaardering; een teststudie van de FENO/INTAA-methode bij een drietal merkartikelondernemingen (voeding, frisdrank en textiel), uitgevoerd tussen november 1989 en april 1990 door De Smeth & Co., onder leiding van de Stichting Merkwaardering.

14 Patrick Barwise c.s., op.cit. (11), pp.58-62.

15 M. Moorhouse, Brand Accounting, in: *Brand valuation, establishing a true and fair view*, samengesteld door J. Murphy, Hutchinson Business Books (1989), pp. 143-144.

16 G. Franzen, op.cit. pp. 156-162.

17 Patrick Barwise c.s., op. cit. (11), pp. 72-75.

18 John Fingleton/Shona Nichols Shandwick Consultants Ltd, 'Brands on Balance Sheet', Press Information From Rank Hovis McDougall PLC, 16/1/1989. Later is dit persbericht uitgewerkt: N. Penrose en M. Moorhouse, The Valuation of Brands, in: *Trademark World*, nr. 17, 2/1989. Dit artikel is eveneens vertaald: *Nieuws Tribune*, 9+23/3/1989.

Specifiek over de scoringsmethode van Interbrand: 'Marken – How much Dollar?', *Absatzwirtschaft*, 8/1989, pp. 72-75.

19 J.P. Jones, *Does it pays to advertise?*, Lexington Books (Canada), 1989, p. 6 en p. 14.

20 M. Moorhouse, op. cit. (14), p. 144.

21 Zie bijvoorbeeld: Mark Landler c.s., What's in a name? Less and Less, *Business Week*, 8/7/1991 en A.C.S. Ehrenberg c.s. The After-Effects of Consumer Promotions (London Business School, 8/1991), in: *The Economist*, 7/9/1991.

22 In Nederland bijvoorbeeld door het Bureau voor Budgettencontrole B.V. (Amsterdam). Internationaal kennen wij bijvoorbeeld het jaarboek van Starch Inra Hooper Inc.: *World Advertising Expenditures* (Mamaroneck, New York 10543).

23 J.P. Jones, op. cit. (18), p.14.

24 J.P. Jones, op.cit. (18), pp. 293-300.