



WAAROM ZIET U HET BELANGRIJKSTE ASSET OVER HET HOOFD?

Een sterk merk wordt steeds belangrijker voor het succes van een onderneming. Toch kijken accountants en controllers nauwelijks naar (investerings in) merkwaarde. Ze mogen best wat meer de degens kruisen met marketingmanagers, over de effectiviteit van die investeringen.

Dát een sterk merk van belang is voor het succes van een onderneming, daarover bestaat nauwelijks discussie. Zeker in een tijdperk waarin aandacht eigenlijk zo'n beetje het enige schaarse goed is - *competing for eyeballs* - en waarin een sterk merk in veel markten nodig is om wereldwijd een krachtige positie op te bouwen om succes te kunnen hebben - *scale or fail*. Wie een sterk merk in handen heeft kan hogere prijzen in rekening brengen. U betaalt nu eenmaal meer voor een poloshirt van Tommy Hilfiger dan voor een merkloze variant.

Het mechanisme van marketing is terug te brengen tot een eenvoudige drietrapsraket: (1) Investeren in een

merk leiden tot aandacht voor de producten en diensten. (2) Dat leidt vervolgens tot een hogere prijs en hogere verkopen. (3) En dat leidt weer tot meer winst en een hogere ondernemingswaarde.

In werkelijkheid ligt het wat ingewikkelder. Want aandacht alleen is niet genoeg. Rob Meijers, zelfstandig adviseur op dit terrein en tot enige jaren geleden verantwoordelijk voor de branding van EY, hanteert een heel eenvoudige formule: Merk = reputatie * bekendheid * relevantie. Reputatie is wat mensen over je zeggen als je er niet bij bent; bekendheid gaat over zichtbaarheid. Relevantie gaat over de vraag of dat waar je voor staat ook echt de behoeften van je doelgroep invult.

→

MERKWAARDERING IS MONNIKENWERK

Apple, Google en Coca Cola: het waren in 2016 de meest waardevolle merken volgens de jaarlijkse ranglijst van Interbrand, de meest geraadpleegde ranglijst. Maar hoe meet je de waarde van je merk als je niet in deze lijst voorkomt? Dat kan bijvoorbeeld nodig zijn bij een overname. Volgens Jeroen Weimer (KPMG) gaat het om de klassieke *Discounted Cash Flow (DCF) methode*. "Interbrand baseert zich daar ook op, maar kijkt wel wat breder door bijvoorbeeld ook de emotionele aspecten - wat roept een brand op - de geografische dekking en de ouderdom van een merk mee te nemen."

De DCF-methode zal voor de meeste accountants bekend terrein zijn: het gaat om het contant maken van de inkomsten die je met een asset in de toekomst verdient. Een waarderingsmethode die niet alleen voor merken, maar voor alle assets universeel toepasbaar is. In het geval van een merk zijn dan drie componenten van belang:

- de extra inkomsten die je genereert vanwege de kracht van het merk;
- minus de kosten van Advertising, Sales en Promotion (ASP);
- minus de investeringen in vaste activa voor het (bouwen aan) het merk.

De tweede en derde component lijken op het eerste gezicht de eenvoudigste onderdelen te zijn. Er zijn immers ervaringsgegevens beschikbaar. Maar hoe bepaal je de extra inkomsten? Waar het om gaat is te bepalen wat het verschil in verkoopwaarde is tussen een jeans met (bijvoorbeeld) het merk Levi's erop en een vergelijkbare jeans zonder dat merk. Gemiddeld zit dat in de consumentenmarkt ergens tussen de twintig en vijftig procent, maar het kan oplopen tot wel honderd procent.

Dat lijkt per definitie op een boterzachte aanneme uit te draaien, maar dat hoeft volgens Weimer toch niet het geval te zijn. Hij wijst op de zogeheten *Relief from Royalty*-methode die vrijwel standaard wordt toegepast bij merkwaardering: "Ondernemingen sluiten licentiecontracten af met andere ondernemingen, waarin ze een vergoeding krijgen om bepaalde (merk) producten te verkopen. Die vergoeding staat eigenlijk gelijk aan de extra inkomsten die een merknaam genereren. Wat we dus doen als we een merk willen waarderen is op zoek gaan naar licentiecontracten van producten die zoveel mogelijk hetzelfde karakter hebben. Daar zijn databases voor waarin we kunnen grasduinen. Eigenlijk is dat het stukje monnikenwerk van merkwaardering."

Tot slot is er ook altijd nog een vuistregel. Bij consumentenmerken kun je er ruwweg van uitgaan dat de extra inkomsten uit een merk een derde tot de helft van de EBIT zijn. In Business to Business (B2B) ligt dat veel lager, omdat emotie daar veel minder een rol speelt in de markt. Het gaat daar eerder om één tot drie procent.

Een belangrijke nuancering, maar toch weer terug naar de drietrapsraket. In de praktijk wordt er vooral veel geanalyseerd of de eerste twee stappen goed gaan. Dat is lastig genoeg, wist wijlen Freddy Heineken al. Naar verluidt schermde hij vaak met het mantra dat de helft van het marketingbudget van Heineken weggegooid geld was. Hij wist alleen niet welke helft. In een tijd waarin effecten van campagnes veel meer online meetbaar zijn, is dat waarschijnlijk wel wat verbeterd. Maar nog steeds is het geen exacte wetenschap.

De derde stap in de drietrapsraket - het monitoren of de investeringen in merken ook leiden tot financiële waarde - is echter nog een stuk minder volwassen.

'WAARDEREN VAN MERKEN LEIDT HAAST ONVERMIJDELIJK TOT BOTERZACHTHE UITKOMSTEN.'

NIET OP DE BALANS

Typerend is natuurlijk dat zo'n belangrijke asset - dat volgens wetenschappelijke onderzoeken soms wel tachtig procent van de waarde van een onderneming bepaalt - niet op de balans van de jaarrekening is terug te vinden. Alleen als het bij een overname is aangekocht, mag de merkwaarde worden geactiveerd en verdwijnt de rest van de koopprijs in de goodwill. Een bedrijf dat zelf geld stopt in eigen merken brengt die investeringen direct ten laste van de winst, een handelwijze die ook op andere immateriële activa van toepassing is.

Enerzijds is dat gek. Uit onderzoek onder Amerikaanse bedrijven bleek dat ongeveer een derde van een wijziging in merkwaarde is terug te vertalen naar de winst van dat desbetreffende jaar. Tweederde is zichtbaar in toekomstige winsten. Niet activeren staat dan eigenlijk gelijk aan vertekening van het resultaat.

Anderzijds is het ook begrijpelijk dat investeringen in merken niet op de balans staan. Waarderen leidt haast onvermijdelijk tot boterzachte uitkomsten. Albert Einstein wist het al: "*Not everything that counts can be counted.*" Activeren op de balans zou dan ook de deur openzetten voor manipulatie van de winstcijfers. Dat is volgens Frank Verbeeten, hoogleraar accounting aan de Universiteit van Utrecht, precies wat er in de jaren negentig gebeurde in het Verenigd Koninkrijk, waar activeren toen nog wel was toegestaan. Natuurlijk staat het bedrijven wel vrij om op andere manieren dan via de balans te

'WIE EEN STERK MERK IN HANDEN HEEFT KAN HOGERE PRIJZEN IN REKENING BRENGEN.'

communiceren met investeerders over hun merkwaarde. Philips doet dat bijvoorbeeld consequent in haar *conference calls* met analisten.

INTEGRATED REPORTING

Dan is er het fenomeen *integrated reporting*, waarmee ondernemingen ook inzicht kunnen geven in de *drivers* van hun waardecreatie. Logisch, want in essentie is er maar één vraag belangrijk voor een investeerder: is een onderneming in staat om in de toekomst waarde te creëren? Zo bekeken kan de bijdrage van (investerings in) merken in een *integrated report* niet ontbreken, zeker niet bij consumentenbedrijven. Toch moeten we hier niet al te hoge verwachtingen hebben, meent Jeroen Weimer, bij KPMG Corporate Finance verantwoordelijk voor een team dat zich met *valuations* bezighoudt: "De hele financiële *community* is gewend te werken met financiële rapportages zoals we die tot nu toe kennen. Natuurlijk is dat maar een deel van het verhaal over een onderneming. En natuurlijk is het belangrijk om het hele verhaal in kaart te hebben - wij werken bijvoorbeeld met een methodiek om de *true value* inzichtelijk te maken. Maar toch zal de financiële *community* vooral focus blijven houden op de getallen die ze kennen."

Verbeeten wijst daarbij nog op een ander punt: "Als je dat verhaal echt goed in kaart brengt heb je het ook al gauw over concurrentiegevoelige informatie. Unilever wil niet dat Procter & Gamble precies weet hoe zij aan hun merkwaarde bouwen."

Naast deze externe communicatie komt ook de vraag op of bedrijven intern wel grip hebben op de derde stap van de drietrapsraket. Verbeeten schreef er tien jaar geleden een artikel over. De kop: *Het meten en managen van merkwaarde: een rol voor controllers?* Het antwoord was toen:

'CONTROLLERS ZIJN MAAR BEPERKT BETROKKEN BIJ BESLISSINGEN OVER BEHEER EN MANAGEMENT VAN MERKEN.'



het is onverstandig om de ontwikkeling van merkwaarde geheel aan marketingmanagers over te laten.

CONTROLLERS

Tien jaar later is die conclusie nog steeds valide, al is er wel wat veranderd. Controllers zijn nog steeds maar beperkt betrokken bij beslissingen over het beheer en management van merken. Toch merkt hij, onder meer tijdens colleges voor controllers, wel dat er serieuze pogingen zijn om dat te veranderen. "Bij bedrijven als Unilever bemoeien controllers zich wel degelijk met de investeringen in merken. Een brand manager wil zijn merk op orde. Een controller wil de winst op orde. Beiden kunnen met een andere blik kijken naar het geld dat in een merk wordt gepompt. De een kijkt naar *brand satisfaction*, de ander naar wat het oplevert. Wat je dan al gauw krijgt is een discussie of een investering daadwerkelijk zinnig is voor de lange termijn, of dat het eigenlijk alleen maar gaat om het oppoetsen van een merk zonder dat er echte waarde voor het bedrijf wordt gecreëerd. Controllers klagen nogal eens over hoe brand managers ernaar kijken, en vice versa. Maar waarschijnlijk is dat goed, want het betekent dat de juiste discussie wordt gevoerd."

Bovendien is er nog een andere verandering in die tien jaar: "Standaardisatie en integratie van IT heeft een hoge vlucht genomen en maakt het mogelijk om gegevens van marketing en finance veel gemakkelijker aan elkaar te knopen." Daarmee is de conclusie van tien jaar geleden dus nog net zo relevant: controllers moeten hun rol pakken op dit vlak. En accountants ook. ←