



## BRAND UP!

*Il brand, il suo valore,  
il suo impatto sulle performance d'impresa*

# In evidenza

---

I

La ricerca condotta dimostra come investimenti in brand possano condizionare fortemente le performance attuali e future d'impresa.

II

Nel campione indagato, valore del brand è in grado di spiegare una quota dei ricavi d'impresa compresa tra il 51% ed il 65%.

III

Ancor più significativo è il ruolo del brand a supporto della capacità di un'impresa di generare reddito. Nel campione indagato, il valore del brand è in grado di spiegare una quota del margine operativo lordo (EBITDA) d'impresa compresa tra il 60% e l'85%.

IV

Investimenti fatti oggi per accrescere il valore del marchio hanno forte impatto anche sulle performance di domani. Il valore del brand è infatti in grado di spiegare una quota della capitalizzazione azionaria d'impresa (espressiva dei redditi attesi per il futuro) compresa tra il 49% ed il 60%.

V

Un corretto e completo controllo degli investimenti destinati all'apprezzamento del valore del brand è vitale per poter sfruttare a pieno la capacità di generazione di valore di tale attività.

## LA NECESSITÀ DI COMPrensione DEL VALORE GENERABILE DAL BRAND

L'obiettivo ultimo d'impresa è la capacità di generazione di valore a partire dalle attività e dalle risorse che essa possiede ed ha a disposizione, e la massimizzazione del valore potenzialmente raggiungibile dipende dalle scelte di gestione di tali attività/risorse effettuate quotidianamente dal management.

Tra le diverse attività su cui il management può concentrare la propria attenzione, negli ultimi anni sta ottenendo elevato interesse – sia dal mondo accademico, sia soprattutto dal mondo dei *practitioner* – il ruolo del brand.

Numerosi sono i contributi a supporto dell'idea secondo cui il brand – sebbene non riconosciuto a livello contabile<sup>1</sup> e spesso relegato ad essere oggetto di discussione nella sola sede della funzione di marketing – sia infatti determinante di numerosi vantaggi per l'impresa, avendo influenza sia dal lato della domanda – in

termini di generazione di maggiori ricavi – sia dal lato dell'offerta – in termini di generazione di minori costi.

Per l'impresa, agire sul brand vuol dire agire direttamente sul rapporto esistente con il mercato, in quanto esso è espressione dell'insieme delle percezioni che esistono nella mente del consumatore nei confronti del sistema d'offerta d'impresa.

Il brand rappresenta una vera e propria promessa formulata dall'impresa verso la propria base clienti, e se tale promessa viene costantemente attesa e stimolata, può condurre alla creazione della brand loyalty, traguardo ideale di arrivo degli sforzi destinati all'arricchimento della relazione impresa-cliente.

Un cliente fidelizzato è infatti più legato all'azienda, e

basale le proprie decisioni d'acquisto su elementi fondati prevalentemente sulla propria sfera emozionale, piuttosto che in base a caratteristiche funzionali del prodotto.

A supporto dell'idea secondo cui la fidelizzazione del cliente sia cruciale per il successo d'impresa vi sono diverse evidenze, tra cui il minor costo di mantenimento della base-clienti attuale rispetto all'acquisizione di nuovi clienti<sup>2</sup>, la possibilità di abbattimento dei confini esistenti tra diversi mercati geografici, o ancora il minor grado di rischio nel caso di lancio di nuovo prodotto, in quanto il consumatore ha già interiorizzato – ancor prima di sviluppare una valutazione personale in seguito all'effettivo acquisto

ed utilizzo/fruizione – una determinata propensione verso di esso in base alla relazione che esso ha con il brand che lo caratterizza.

La capacità di instaurazione, all'interno dell'organizzazione aziendale, dell'idea di assoluta rilevanza che il brand ha per le sorti d'impresa – sia in quanto direttamente in grado di generare valore, sia perché cartina di tornasole dello



dello stato di salute d'impresa – deve necessariamente transitare attraverso la comunicazione di una visione che veda il brand come vera e propria attività facente parte la quotidianità d'impresa, alla pari di altre attività quali gli stabilimenti produttivi o il know-how dei propri dipendenti.

Tale visione, che sostiene come il brand debba essere considerato a livello direzionale come attività avente valore strategico, e dunque considerata nella definizione delle scelte più critiche aventi ripercussioni nel medio/lungo periodo, permette di estendere le prospettive d'impresa, in quanto allinea obiettivi strategici ed azioni operative, focalizzate al contrario solo sul breve periodo.

## L'IMPORTANZA DEL PROCESSO DI MISURAZIONE DEL VALORE DEL BRAND A LIVELLO DIREZIONALE

Il brand è un driver di creazione di valore che deve essere considerato come primario per l'attività d'impresa, e la misurazione del valore ad esso relativo permette di poter quantificare la ricchezza potenziale da esso direttamente generabile, e poter dunque utilizzare tale metrica per ulteriori applicazioni, ad esempio come base per l'analisi di redditività di scelte di marketing compiute dall'impresa col fine di miglioramento delle relazioni esistenti tra essa ed il mercato di riferimento, in quanto il brand value è espressione della qualità e dell'efficacia di tali relazioni. A tal proposito, la misurazione del brand value è un'attività che sta ottenendo crescente attenzione, sebbene ciò stia accadendo in tempi più rapidi per aziende aventi natura pubblica.

Numerosi sono infatti i contributi forniti a supporto della tesi secondo cui il brand sia fortemente correlato alla performance finanziaria d'impresa<sup>3</sup>: il mercato dei capitali accoglie il valore del brand all'interno del prezzo cui le azioni della singola società vengono quotate, e tali evidenze sono state di fondamentale supporto per il processo di consapevolezza delle società quotate circa l'importanza del brand e la

misurazione del valore ad esso sottostante.

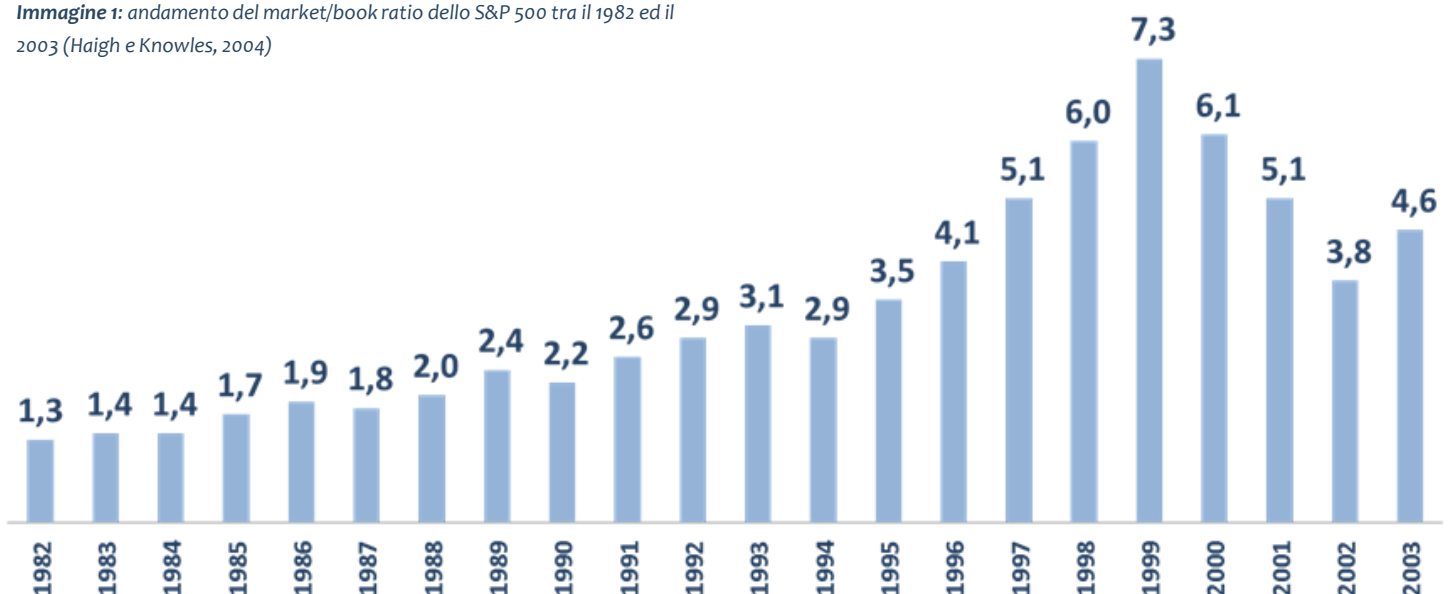
Come prova a supporto di tale idea vi sono diverse evidenze, tra cui ad esempio la quota della capitalizzazione di mercato dei principali indici azionari rappresentata dalle attività intangibili – di cui il brand ne è sicuramente uno dei principali esponenti – compresa tra il 60% e il 75%<sup>4</sup>, o l'andamento del market/book ratio dello S&P 500, che risultava pari a circa 1,3 negli anni '80 ed è poi cresciuto fino ad un livello pari a 4,6 nel luglio 2003<sup>5</sup> (vedi *Immagine 1*).

Non tutte le imprese, tuttavia, sono soggette ai meccanismi di competizione dei mercati finanziari, e dunque tale tematica è di difficile discussione all'interno di realtà private, che concentrano la propria attenzione sull'analisi di redditività della gestione caratteristica d'impresa, e che non sono subordinate alla necessità di rendicontazione verso soggetti esterni.

Ciò è principalmente causato dalla scarsità di evidenze empiriche a sostegno della tesi secondo cui ad un elevato valore del brand sia correlata una maggiore redditività della gestione caratteristica d'impresa, evidenze che sarebbero sicuramente di supporto nel difficile processo di consapevolezza della direzione d'impresa circa l'importanza che il brand assume nella quotidianità operativa.

Risulta dunque di fondamentale necessità la

*Immagine 1: andamento del market/book ratio dello S&P 500 tra il 1982 ed il 2003 (Haigh e Knowles, 2004)*





comprensione dell'effetto generato dal brand sulla performance operativa d'impresa: è solo grazie alla prova dell'esistenza di tale relazione che la misurazione del valore del brand – e di conseguenza la valutazione degli investimenti ad esso dedicati – può ritagliarsi un importante spazio all'interno delle realtà aziendali.

## L'ANALISI EMPIRICA DELLE RELAZIONI ESISTENTI TRA VALORE DEL BRAND E PERFORMANCE AZIENDALE

La possibilità di analisi della relazione esistente tra brand e performance nasce dalla misurazione del

valore sottostante il brand, o in altre parole della brand Equity, concetto identificante il differenziale di valore esistente tra un prodotto o servizio caratterizzato da un brand ed un prodotto/servizio comparabile non caratterizzato invece da alcun brand – e rappresentativo delle performance raggiunte su diverse determinanti del valore del brand, quali l'awareness o l'immagine.

La misurazione della brand equity è un processo che è stato recentemente preso in analisi dall'International Organization for Standardization, che nell'autunno del 2010 pubblicò lo standard relativo al processo da seguire per una 'certificata' valutazione del brand, l'ISO 10668.

Tale processo valutativo ha come obiettivo ultimo – ed output finale – l'evidenza quantitativa del valore del brand e permette dunque lo

studio delle relazioni esistenti con la performance operativa d'impresa, sia attuale, sia futura.

L'esistenza – e la disponibilità pubblica – di diverse graduatorie dei brand di maggior valore al mondo, che seguono un processo conforme allo standard emanato dall'ISO, ha permesso la strutturazione di un'analisi empirica delle relazioni esistenti tra valore del brand e performance d'impresa<sup>6</sup>.

Tale analisi si pone dunque con l'obiettivo di fornire al management una importante prova a supporto dell'idea secondo la quale il brand sia una delle principali fonti di valore per l'attività d'impresa, e la

misurazione del valore ad esso sottostante sia dunque un'attività fondamentale per una completa gestione dello stesso, in quanto evidenza dell'impatto che diverse scelte strategiche effettuabili da parte della direzione aziendale potrebbero avere sulla redditività.

L'analisi empirica è stata svolta prendendo in considerazione tre diverse misure di performance – la capitalizzazione di mercato, quale conferma delle numerose prove già esistenti, oltre ai ricavi e al margine operativo lordo (EBITDA), quali misure rappresentative della redditività operativa d'impresa – delle società proprietarie dei brand inclusi annualmente all'interno delle graduatorie dei primi cento di maggior valore al mondo, pubblicate da tre diverse società – Interbrand, Brand Finance e Millward Brown Optimor.

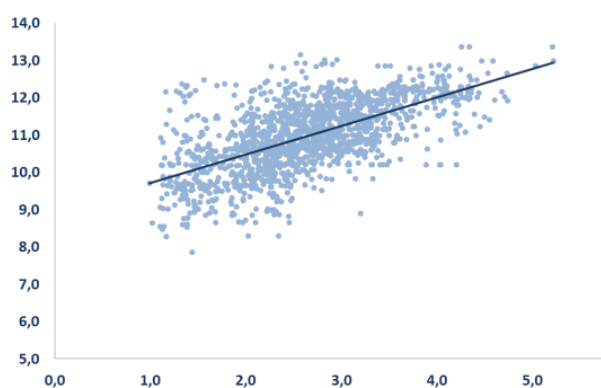


Immagine 2: relazione tra valore del brand (ascisse) e capitalizzazione di mercato (ordinate) <sup>7</sup>.

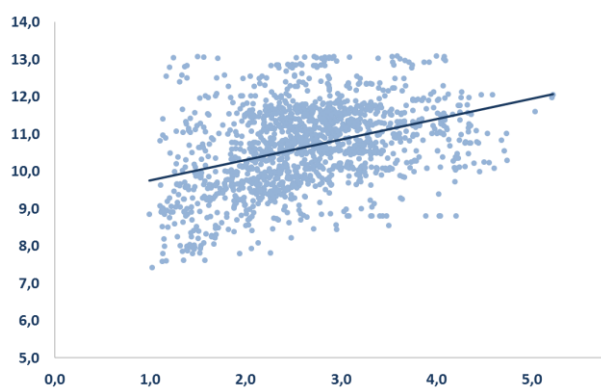


Immagine 3: relazione tra valore del brand (ascisse) e ricavi aziendali (ordinate) <sup>7</sup>.

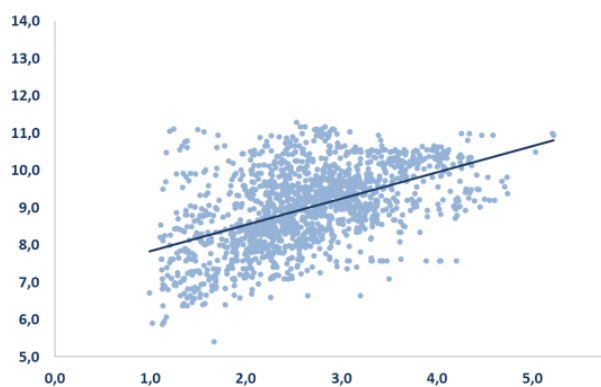


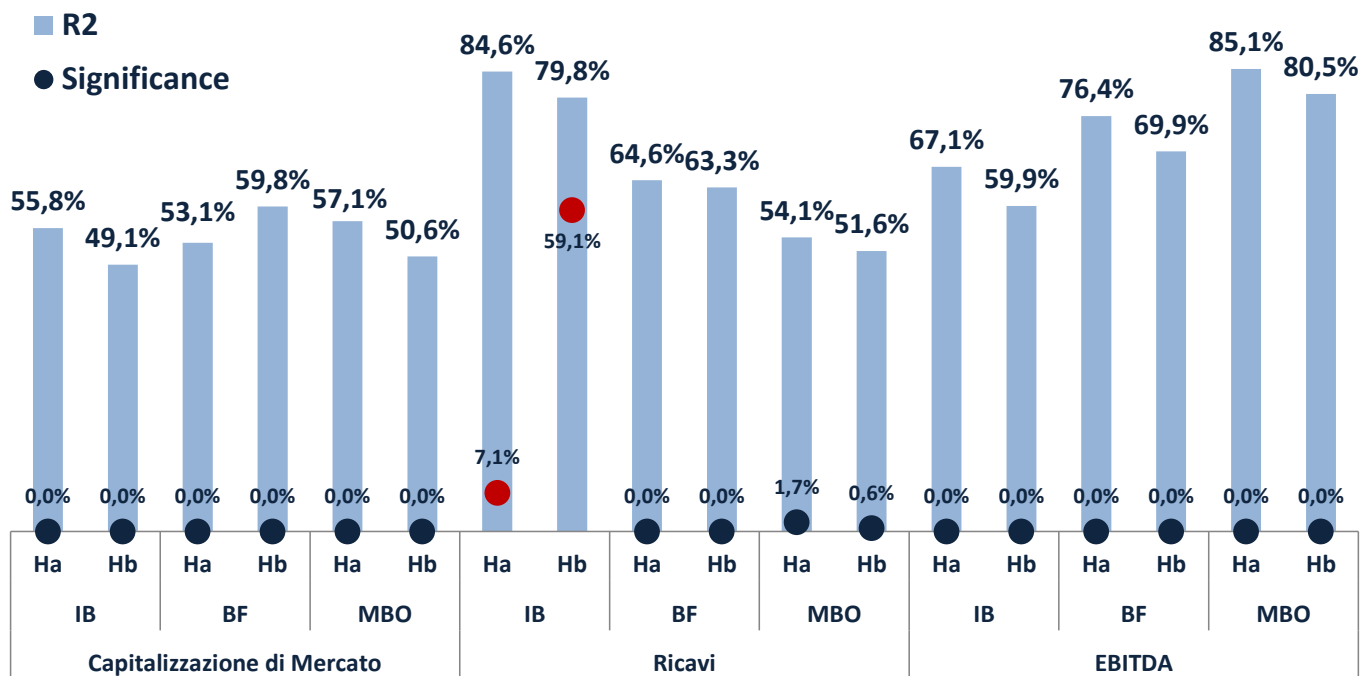
Immagine 4: relazione tra valore del brand (ordinate) ed EBITDA (ascisse) <sup>7</sup>.

La scelta di analisi di queste graduatorie è stata compiuta in quanto da un lato esse godono di pieno riconoscimento da parte del mondo economico, dall'altro perché si rifanno a diverse metodologie di analisi, e ciò avrebbe dunque reso possibile stabilire l'esistenza dell'impatto sulle performance economico-finanziarie da parte di diverse metodologie di valutazione della brand equity<sup>8</sup>.

L'analisi è stata svolta nell'arco temporale compreso tra 2006<sup>9</sup> e 2013, considerando due diverse ipotesi di relazioni temporali tra variabili, sia contemporaneità cronologica – brand equity dell'anno corrente con performance dell'anno corrente ( $H_a$ ) – sia scarto

come il valore del brand riesca a spiegare una quota compresa tra circa il 49% ed il 60% della capitalizzazione azionaria, tra il 51% ed il 65% dei ricavi e tra il 60% e l'85% del margine operativo lordo, confermandosi dunque come ottimo stimatore dei risultati economico-finanziari, sia attuali, sia futuri.

Infine, si nota come in presenza di scarto temporale tra variabili la relazione esistente assumi maggior impatto<sup>11</sup>, ma anche minore bontà di stima<sup>12</sup>, confermando nel brand la capacità di lettura e di previsione della dinamica di redditività futura d'impresa, anche se con un effetto più ricco di variabilità.



temporale – brand equity dell'anno corrente con performance dell'anno successivo ( $H_b$ ), e le evidenze emerse sono senza dubbio univoche nell'indicare come il brand sia una misura fortemente rappresentativa della performance d'impresa.

In base alle evidenze emerse, il valore del brand risulta essere una metrica statisticamente significativa delle performance d'impresa per la quasi totalità delle relazioni prese in analisi<sup>10</sup>, confermandosi inoltre quale variabile avente il maggior peso dal punto di vista di quota di variabilità della performance spiegata. Nel dettaglio, le evidenze risultanti dall'analisi mostrano

Si può dunque concludere come il brand partecipi effettivamente al processo di creazione di valore per l'impresa, come evidenziato dall'impatto statisticamente significativo che esso ha sulle performance d'impresa, sia operative, sia finanziarie.

Il brand, il cui valore monetario è espresso dalla misura di brand equity, è dunque una misura oggettiva e comprensibile, che può fungere da guida, sia per il mercato, sia per i manager, per un corretto e completo governo della performance economico-finanziaria d'impresa.

## RIFERIMENTI

<sup>1</sup> il riconoscimento del valore del brand a livello contabile avviene solo in caso di acquisizione esterna

<sup>2</sup> Salinas, G. (2009). The International Brand Valuation Manual. Chichester: Wiley.

<sup>3</sup> Barth, M. E., Clement, M. B., Foster, G. e Kasznik, R. (1998). Brand Values and Capital Market Valuation. Review of Accounting Studies, 3, pp. 41-68.

<sup>3</sup> diversi contributi, tra cui:

- Canan, E. e Mehmet, E. (2014). The Impact of Brand Value on Stock Price. The 2nd IBEA – International Conference on Business, Economics and Accounting, Hong Kong, 26 – 28 marzo.

- Eng, L. L. e Keh, H. T. (2007). The Effects of Advertising and Brand Value on Future Operating and Market Performance. Journal of Advertising, 36 (4), pp. 91-100.

- Kirk, C. P., Ray, I. e Wilson, B. (2013). The impact of brand value on firm valuation: The moderating influence of firm type. Journal of Brand Management, 20, 488–500.

- Yeung, M. e Ramasamy, B. (2007). Brand value and firm performance nexus: further empirical evidence. Journal of Brand Management, 15, pp. 322 – 335.

<sup>4</sup> Haigh, D. e Chng, D. (2005). Singapore firm's intangible assets are grossly undervalued, a study of intangible value by Brand Finance. Nanyang Business Review, 4 (1).

<sup>5</sup> Haigh, D. e Knowles, J. (2004). How to define your brand and determine its value. Marketing Management, 13 (3), pp. 24-28.

<sup>6</sup> svolta utilizzando la metodologia della regressione lineare multivariata.

<sup>7</sup> dati in milioni di Euro e variabili espresse in termini di logaritmo naturale per risolvere il problema di eteroschedasticità (varianza non costante dei residui, una violazione delle ipotesi alla base del modello statistico di regressione).

<sup>8</sup> esistono diverse metodologie codificate dall'ISO 10668, e sono differenziate in base alle specifiche relazioni individuabili tra le variabili che determinano il valore del brand. Tutte e tre le società analizzate (rispettivamente IB, BF, MBO) seguono metodologie riconducibili al medesimo approccio – l'income approach, che si basa sui flussi reddituali generati dal brand – ma si differenziano per la metodologia utilizzata. La metodologia sviluppata da IB si basa infatti sull'analisi dei driver di domanda e dei punti di forza del brand, mentre BF utilizza invece la metodologia di royalty savings. MBO infine, sebbene utilizzi la medesima metodologia di IB, si discosta da esso in quanto utilizza numerose misure customer-based contenute nel database BrandZTM. L'utilizzo della percezione del consumatore nel processo di valutazione d'impresa è proprio solo di tale metodologia, rendendola di fatto peculiare.

<sup>9</sup> ad eccezione dell'anno 2006 per Brand Finance, anno in cui la società non rese pubblica alcuna graduatoria.

<sup>10</sup> per ogni variabile di performance oggetto di analisi sono stati sviluppati sei modelli regressivi (tre diverse misure di brand equity per due diverse ipotesi di relazione temporale tra variabili). Gli unici modelli privi di significatività statistica sono riferiti al modello sviluppato sui ricavi aziendali a partire dalle misure di brand equity di Interbrand, sia per l'ipotesi di simultaneità cronologica, sia per l'ipotesi di scarto temporale.

<sup>11</sup> in termini di coefficiente ( $\beta$ ) della variabile brand equity.

<sup>12</sup> in termini di  $R^2$  del modello di regressione.

## CHI SIAMO:

DGM Consulting nasce nel 2003 per volontà dei due soci fondatori, Andrea Dossi e Gianluca Meloni, con l'obiettivo di costruire un luogo in cui convogliare e sviluppare il bagaglio di conoscenze professionali, di ricerca e didattiche maturate nel corso degli anni nell'area del Planning, Control & Performance Evaluation. Nel tempo DGM è cresciuta ampliando progressivamente le competenze chiave attraverso una continua e sistematica attività di ricerca. Grazie a questo impegno, DGM ha avviato e concluso un numero crescente di progetti che ne testimoniano la sua evoluzione anche in termini di servizi offerti e di settori presidiati. Oggi DGM, pur volendo rimanere una realtà capace di garantire un servizio customizzato e rispettoso delle esigenze dei propri clienti, si propone come community professionale nel campo della Consulenza Direzionale a tutto tondo.

Andrea Dossi  
Socio fondatore DGM Consulting

Gianluca Meloni  
Socio fondatore DGM Consulting

Jacopo Baldessin  
Consulente DGM

DGM Consulting  
Via Ripamonti, 44 - 20141 Milano  
Tel. 02 45495568 - [info@dgmco.it](mailto:info@dgmco.it)  
[www.dgmco.it](http://www.dgmco.it)



Copyright © DGM Consulting. Tutti i diritti riservati. E' proibita la riproduzione, anche parziale, in ogni forma o mezzo, senza l'esplicita concessione scritta da parte degli autori.  
(IT) DISCLAIMER:

Tutti i loghi ed i trademarks in questo documento, appartengono ai rispettivi proprietari.

La grafica, le foto ed i contenuti, ove non diversamente specificato, appartengono a DGM Consulting srl. Testi, foto, grafica e materiali inseriti nel documento non potranno essere pubblicati, riscritti, commercializzati o distribuiti, da parte degli utenti e dei terzi in genere, in alcun modo e sotto qualsiasi forma salvo preventiva autorizzazione da parte dei responsabili della DGM Consulting srl.

I contenuti offerti dal presente documento sono gratuiti, redatti con la massima cura/diligenza, e sottoposti ad un accurato controllo. La DGM Consulting srl, tuttavia, declina ogni responsabilità, diretta e indiretta, nei confronti degli utenti e in generale di qualsiasi terzo, per eventuali imprecisioni, errori, omissioni, danni (diretti, indiretti, conseguenti, punibili e sanzionabili) derivanti dai suddetti contenuti.