

■ **L'intervista** di copertina

# Come cambia la gestione d'impresa mettendo al centro il portafoglio marchi



Icm Advisors calcola che in Italia nelle imprese eccellenti il portafoglio marchi rappresenta dal 37% al 68% dell'intero valore d'impresa. Nel 2007 ha messo così sotto la lente d'ingrandimento 27 gruppi, selezionati tra 900 alfieri del prodotto italiano: l'intero potenziale di finanziamento basato sul valore delle marche attive all'ombra del made in Italy è stato stimato - lo scorso luglio - a circa 7,6 miliardi di euro.

**PIER ANGELO BIGA** dirige questa società internazionale indipendente di business advisory e ricerca economico-finanziaria specializzata nella valutazione, valorizzazione e finanziamento degli asset immateriali e della proprietà intellettuale di marketing d'impresa. È l'unica a poter vantare una simile specializzazione in Italia.

Intervista raccolta  
da Andrea Sparvoli e Patrick Fontana  
il 10 luglio 2007

**Dottor Biga, dove e quando nasce l'analisi sul valore del portafoglio marchi?**

*In Inghilterra, e non in America, circa 20 anni fa. Già questa è una peculiarità. L'ha introdotta Interbrand, prima azienda che ha iniziato a fare valutazioni di brand come attività speciale, almeno a quel tempo. Da lì sono fiorite, poi, numerose società tra cui molti spin off dal gruppo pioniere che hanno cominciato a fare questo mestiere a livello internazionale. In tal modo la pratica ha avuto l'opportunità di evolversi.*

**Come materia di studio, il valore del brand non pare essere oggetto di particolare focalizzazione. Perché secondo lei?**

*Come tutti gli asset immateriali aziendali, il brand è sempre stato considerato scontato: nel senso che si dà un nome all'impresa, un nome a un prodotto e si va avanti con poche varianti su questa strada. Quando si dice, però, che siamo di fronte a una materia nuova, si afferma una cosa non vera. Bisogna sottolineare, al con-*

**Non toccare**

**149,5 mio di €**  
il valore portafoglio marchi di Binda (Breil, Don't Touch my Breil, Tribe, Wyler Vetta)

**68,5%**  
l'incidenza del valore marchi di Binda sul valore d'impresa

**GESTIONE.** Asset immateriale primario, il brand andrebbe quantificato e iscritto a bilancio per poter svolgere in modo estremamente incisivo e dinamico il ruolo di motore dello sviluppo aziendale. Perché è solo attraverso la misurazione costante e puntuale che si può dare vita a una catena progressiva del valore della marca.

**FINANZIAMENTI.** Poiché il valore delle aziende è costituito in gran parte dagli intangibili, il mondo bancario non può continuare a erogare finanziamenti solo sui beni materiali. Diventa necessario strutturarsi altrimenti.

magine, della conoscenza della marca e della fedeltà. L'ultima riguarda la corretta gestione del marketing, la protezione legale, l'allineamento degli investimenti con quanto sta facendo la concorrenza. Su queste 5 aree vengono determinati punteggi che individuano la forza del marchio. Punteggi che scontano la valutazione finanziaria basata sui flussi economici imputabili al marchio.

trario, come prassi e metodologie finanziarie e di marketing costituiscano, ragionevolmente, un sistema di management maturo.

**Ecco il punto. È diventata, soprattutto, una specializzazione degli analisti finanziari, più che del marketing.**

Perché all'inizio rispondeva essenzialmente a esigenze legate a transazioni finanziarie, all'interno di compravendite di marchi o di aziende. Era pratica legata a necessità contingenti.

**Oggi invece?**

La valutazione del brand ha in realtà finalità più articolate. La monetizzazione, certo, ma non solo in termini di vendita. Per esempio per sfruttare al meglio il licensing oppure ottenere liquidità da reinvestire. Se vengono intrapresi i giusti investimenti si porta il valore di marca da un livello di partenza a uno superiore. E da lì si sviluppa e consolida un nuovo metodo di gestione d'impresa. Non si interviene più genericamente con budget poco mirati spesi in advertising e operazioni tattiche. Si dimostra, invece, al mercato di avere la situazione sotto controllo e di muoversi di conseguenza.

**C'è un deficit culturale del marketing?**

Sì, esiste. A livello di formazione non mancano corsi dedicati alla corretta gestione del valore del marchio. Ma il problema nel quotidiano è che si tratta di lanciare manager dalla formazione consolidata a tutto tondo, in grado di gestire strategia d'impresa, finanza e marketing. Per essere efficaci i tre fondamentali vanno presidiati contemporaneamente.

**Manca un riferimento specifico nell'organigramma al responsabile del valore del marchio...**

Sono relativamente pochi, ma ci sono. Con i nostri clienti identifichiamo una risorsa e la facciamo lavorare un anno con noi per poi restituirlo all'impresa. È un programma insostituibile per trasferire know how specifico, indispensabile per far crescere il business attraverso manager al servizio della marca.

**Dalle multinazionali a scendere: che differenza riscontra nel brand management?**

Nel fashion system e nel consumer goods la competenza è scesa da tempo verso il basso, se guardiamo alle dimensioni di business dei protagonisti. Un numero considerevole di società intercettano i professionisti specifici, creando un buon movimento di poltrone. In altri comparti è tutto molto legato allo stadio di sviluppo del brand.

**Da che cosa è dato il valore di un marchio?**

Noi facciamo analisi su 5 aree: ognuna delle quali ha 6-7 sottopunti e alla fine otteniamo il brand equity score. La metodologia è stata sviluppata al nostro interno anche sulla base di confronti fatti a livello internazionale sulle varie metodologie. La prima cosa da capire è se il marchio opera in un mercato attraente per la crescita e quale intensità competitiva debba sopportare. Seguono il recepimento della proposta di valore, la capacità di sostenere il valore economico della proposta in termini di differenziazione, posizionamento di pricing e market share. La quarta area è quella dell'im-

**Come inquadrare tale valore nelle voci di bilancio?**

Bisogna distinguere tra i principi contabili nazionali (PC24) e internazionali (IAS38/36). Quest'ultimi applicati alle aziende quotate e obbligatori dal 2005. Nel primo caso se il marchio viene acquisito si iscrive a bilancio al costo di acquisizione. Se il marchio è prodotto internamente può essere iscritto la prima volta a bilancio ai costi di produzione previsti per le immobilizzazioni materiali, costi che sono normalmente inferiori al valore di mercato dell'asset. Se il marchio è generato internamente non possono essere iscritti tra le attività, così come le spese di pubblicità devono obbligatoriamente essere spese. Inoltre i marchi acquisiti sono sottoposti annualmente a un test di deperimento del valore. La distinzione tra marchi acquisiti e generati internamente riflette i criteri di prudenza ma non è funzionale alla gestione del valore dell'asset.

**Ma per ottenere finanziamenti bancari collegati al valore dei marchi è indispensabile la loro iscrizione a bilancio?**

No. Si può ottenere indipendentemente. La perizia di un esperto valutatore risulta una garanzia sufficiente.

**Il marchio viene accettato come garanzia?**

Dipende dalla politica della banca e dal prodotto. A volte non è necessaria la garanzia se ci sono termini contrattuali serrati. L'istituto chiede, per esempio, che i finanziamenti da erogare siano indirizzati a valorizzare il marchio.

**Le banche sono attrezzate a ragionare in questi termini?**

Alcuni istituti sì. Stanno lavorando alacremente su tutta quest'area della quantificazione degli intangibili. Siccome il valore delle imprese è costituito in gran parte dagli intangibili non si può continuare a dare finanziamenti

**OLTRE UN MILIARDO DI EURO A DISPOSIZIONE DELLE IMPRESE**

(elaborazioni Icm su dati Bureau Van Dijk e data base proprietari)

	A	B	C
Alimentari e bevande	63,4	4.342	651
Abbigliamento	69,2	1.710	256
Mobili	54,1	689	103
Calzature/pelletteria	66,8	657	98
Gioielli/oreficeria	59,4	215	32

**A:** Peso del valore del brand sul valore intangibile totale (%)

**B:** Valore potenziale totale (mio di euro)

**C:** Finanziamento potenziale ottenibile (30%, in mio di euro)

L'intervista di copertina

solo sui valori tangibili. Altre banche lavorano alla messa a punto della gestione del rischio, perché questa è la loro visione: l'asset intangibile corrisponde ad alto rischio.

**Il know how societario potrebbe essere misurato con gli stessi criteri?**

Sì, in alcuni casi è possibile. In altri è sicuramente più difficile. Il know how aziendale risiede nelle persone (primo livello), poi c'è quello che viene codificato (secondo livello) e, infine, quello che viene protetto intellettualmente: ecco la catena del valore all'interno della quale si può differenziare il rischio. A volte il valore risiede nel processo: in alcuni paesi, vedi gli Stati Uniti, è possibile brevettare anche quelli.

**Consideriamo un'azienda media che è riuscita ad affermare il proprio marchio nel mercato nazionale. Decide di utilizzarlo all'estero in forma di private label: che succede? Si tratta di una perdita di valore?**

Esistono casi nei quali, a seguito di accordi commerciali per la distribuzione in determinati mercati esteri, il distributore sia poi corso a registrare il marchio concessogli approfittando del fatto che sia privo di protezione. Si tratta evidentemente di una perdita di valore secca e non mancano i contenziosi in giro per il mondo. Ci sono all'opposto aziende di dimensioni non superiori ai 20 mio di euro di giro d'affari che vantano protezioni del marchio a livello mondiale; altre hanno affrontato il tema in modo parziale. La registrazione è un passo fondamentale per non perdere valore.

**Quanto costa una registrazione a livello mondiale?**

La registrazione su un numero di mercati abbastanza esteso può essere calcolata fra i 200.000-300.000 euro all'anno.

**Da considerare come investimento?**

Certo, il marchio va protetto. Le stesse azioni finanziarie sui marchi non registrati non sono fattibili.

**Cosa capita nel caso in cui il brand diventi, sulla spinta del successo, sinonimo del prodotto, quando è praticamente impossibile da difendere perché sulla bocca di tutti?**

L'infringement sulla proprietà intellettuale è enorme del mondo. Per inciso, l'Italia è uno dei

paesi che fa più infrazioni in assoluto, ma siamo molto abili nel lamentarci quando lo subiamo.

**Una sentenza internazionale di liberalizzazione dell'uso quanto incide realmente sulla perdita del valore del brand originario?**

Teoricamente molto. In pratica vanno valutate attentamente le forze in gioco. Il problema nell'agroalimentare, per esempio, con i suoi numerosi brand collettivi di difesa della qualità è sicuramente correlato alla validità di difesa della riconoscibilità della filiera.

**Non pensa che molti industriali farebbero meglio ad abbandonare la marca ove manchino risorse, cultura e personale, per concentrarsi a tempo pieno sui processi produttivi: alta qualità a basso prezzo per conto terzi?**

Il concetto ha una sua validità: per la piccola e media impresa un approccio di brand complesso può risultare devastante; oppure insostenibile nel mercato a partire da una posizio-

**Intanto si bruciano miliardi di euro in pubblicità...**

È necessario riconsiderare il mix. Per molti l'advertising è addirittura inaccessibile per assenza di massa critica. Occorre lavorare sulla rete e sui rapporti con il distributore.

**L'integrazione a valle è una soluzione per tutti?**

È un modo per controllare il canale, ma consente soprattutto di pilotare l'esperienza. Le imprese più avanzate hanno già in programma il customer experience manager e il customer experience designer. Si tratta di società che sono alla ricerca internazionale di professionisti capaci di pilotare l'esperienza del brand, però nella multicanalità, che viene considerata fondamentale.

**Certe imprese ormai vanno catalogate come produttori o come distributori?**

L'aspetto retail in presenza di catene capillari e diffuse sembra prevalere.

**UN SUPPORTO PER FINANZIARE LO SVILUPPO CON IL BRAND**

- Nell'attività storica di Icm Advisors vi sono oltre 100 valutazioni di marchi di medie imprese (<290 mio di euro).
- Sono state analizzate realtà nei settori abbigliamento, alimentari, bevande, calzature, moto, mobili, arredamento, gioielli.
- Il database interno contiene informazioni relative ai valori potenziali di >1.000 medie imprese italiane.
- Collabora con IntesaSanPaolo per lo sviluppo di soluzioni finanziarie basate sul valore del brand.

**Altre multinazionali poi si stanno allontanando dalla produzione per diventare gestori di brand e sviluppatori di innovazione...**

La strategia dipende, nel complesso, da come la società interpreta la propria catena del valore. Ci sono brand che decollano e diventano icone, alle spalle presentano comunque sempre innovazione di prodotto, di distribuzione e di posizionamento. Non metterei necessariamente dei limiti alle capacità di evoluzione dei singoli brand. Le soglie ci sono, certo, ma il perimetro è ogni volta superabile laddove gli investimenti richiesti per farlo non siano proibitivi.

**In chiusura: gli imprenditori italiani sono sufficientemente coscienti delle problematiche di cui stiamo parlando?**

Sono coscienti, senza dubbio, ma ritengono che siano necessari investimenti onerosi. Così sono lenti di implementare. Eppure, benché scarsamente tradotto in pratica, presso gli imprenditori di vertice avvertiamo che il tema della valorizzazione della marca è molto sentito. E fare una valutazione del marchio è un passaggio che apre gli occhi a molti marketing manager e ai loro colleghi del team di alta direzione. ★

ne follower. Nella gran parte delle aziende piccole e medie in Italia i problemi ricorrenti sono 4: comunicazione del valore, internazionalizzazione, competenze marketing e finanza. Se la macchina non genera la giusta profittabilità io non ho un problema di brand, ma uno di assetto industriale. Meglio affrontare quello.

**In un ipermercato da decine di migliaia di referenze non intravede già la fine del brand?**

È la strategia di marketing push che ormai è al termine della sua parabola; quella pull ha ancora margini di consolidamento elevati. È pericoloso investire pesantemente a monte se, poi, non si garantisce adeguatamente al marchio un'esperienza positiva sul punto di vendita, al momento del contatto con il consumatore. Questo vale ancora di più per le piccole e medie imprese.