



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI “M.
FANNO”

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

“BRAND EQUITY: VALUTAZIONE E RAPPRESENTAZIONE IN
BILANCIO”

RELATORE:

CH.MO PROF. PUGLIESE AMEDEO

LAUREANDA: LAURA CARTA MANTIGLIA PASINI

MATRICOLA N. 1113012

ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018

INDICE

Introduzione	3
Capitolo 1: significato di brand	6
1.1 Il concetto di marchio	6
1.2 Il concetto di brand equity	8
1.3 Branding	12
1.4 Il valore generato per l'azienda	13
Capitolo 2: la valutazione del brand equity	16
2.1 La determinazione del valore monetario del marchio e i suoi principi guida..	16
2.1.1 I principi contabili nazionali e internazionali	16
2.1.2 I metodi di valutazione tradizionali	21
A. I metodi basati sul costo: storico o di sostituzione	21
B. I metodi basati sui valor reddituali e finanziari	23
C. I metodi basati sulle royalty	24
D. I metodi basati sul valore di transazioni omogenee	25
2.2 La valutazione innovativa del brand equity	25
2.2.1 Il metodo Interbrand	26
2.2.2 Il metodo BrandZ	29
2.2.3 Il metodo EquiTrend	30
Capitolo 3: brand e comportamenti a confronto	33
3.1 Il valore del marchio Apple rintracciabile dal bilancio	33
3.2 Il valore del marchio Coca-Cola rintracciabile dal bilancio	35
3.3 Coca-Cola ed Apple: ulteriori indici e voci di bilancio utili al confronto	37
Conclusione	41
Bibliografia	44

INTRODUZIONE

Il contesto economico in cui ogni singola impresa si trova ad operare sta subendo notevoli e profondi mutamenti che condizionano in modo sempre più determinante le attività messe in atto dalle stesse aziende. In questo contesto è diventato di fondamentale importanza per i manager delle aziende individuare in modo efficace quali sono gli *asset* e le risorse che permettono loro di differenziarsi e di catturare un maggiore valore dal mercato, che sono fondamentali per la creazione di un certo vantaggio competitivo e che offrono nuove opportunità di crescita e sviluppo.

Tra i numerosi *asset* che sono in grado di fornire alle aziende una posizione forte sul mercato, certamente uno dei più importanti è il “*brand*” (marca) ovvero una risorsa intangibile il cui valore (“*brand equity*”) in prima istanza può essere definito in modo molto semplice come il valore intrinseco totale della marca in relazione alla domanda e al mercato di riferimento.

Questo lavoro è incentrato sui metodi di determinazione e valutazione del *brand equity* ed è quindi bene procedere con una breve analisi dei cambiamenti in atto nell’ambiente con cui si interfacciano le aziende; non è facile fornirne una lista completa ed esaustiva, ma si elencheranno i fenomeni di maggiore rilievo e impatto per cercare di avere una visione di insieme che ci aiuti a comprendere al meglio la successiva trattazione. I marketing managers (che utilizzano il *brand* come loro leva operativa) si devono adattare ai mutamenti della società, dei suoi bisogni e desideri che si registrano a causa dell’intervento di molte forze evolutive dei sistemi sociali.

La prima di queste forze è l’avvento dell’era digitale: con le tecnologie di rete c’è la possibilità di conoscere e seguire il cliente, fornire prodotti personalizzati sulla base delle esigenze del singolo, costruire relazioni più profonde grazie anche ai nuovi media per la comunicazione. Si pensi che perfino le imprese tradizionali si trasformano e diventano *click-and-mortar* (imprese che operano in modo tradizionale e attraverso la rete). Si hanno poi la globalizzazione e l’unificazione dei mercati nazionali dovute a miglioramenti nei trasporti, nelle consegne e nelle comunicazioni: traffico e scambi internazionali sono in continua crescita, pochi settori sono al sicuro dalla concorrenza estera. Sono sempre più frequenti le imprese globali, che operano contemporaneamente in diversi paesi per sfruttare i possibili vantaggi locali, attraverso investimenti diretti esteri. Si somma la deregolamentazione attuata dai governi di molti paesi con l’obiettivo di aumentare la concorrenza e le opportunità di crescita.

Si ha poi la concorrenza: la competizione tra diverse aziende si fa sempre più intensa, l'accesso alle materie prime e alle nuove tecnologie si diffonde, i prodotti sono sempre più omogenei, bisogna quindi puntare a una diversificazione basata su elementi intangibili associati al prodotto e al *brand* per far arrivare ai consumatori un valore superiore a quello offerto dai *competitors*; alla concorrenza si somma la convergenza dei diversi settori di mercato in particolare per l'intervento delle nuove tecnologie: i confini tra settori sono sempre meno definiti e si creano nuove opportunità per le aziende più lungimiranti attraverso l'intersezione tra diversi settori.

Si è inoltre registrata una trasformazione del commercio al dettaglio che avviene con siti e-commerce, sbocchi multicanale, spazi di intrattenimento all'interno degli stessi punti vendita per arricchire l'esperienza del cliente, conquistarne l'affetto e fargli vivere e ricordare la marca come un'esperienza positiva; in concomitanza si è verificata la disintermediazione grazie all'intervento di giganti come "Amazon" ed "e-Bay" che si occupano della distribuzione dei prodotti e sono quindi a stretto contatto con i consumatori ricavandone informazioni fondamentali per il loro sviluppo e la creazione di un marchio forte.

Ulteriore elemento di evoluzione nel sistema economico è dato dal potere di acquisto medio della popolazione che è mutato, diventando in media più elevato e modificando le abitudini dei singoli clienti. Allo stesso tempo i consumatori sono più informati e sono diventati più avveduti e attenti su ciò che consumano, le aziende non possono più contare su fenomeni come l'asimmetria informativa e i costi di ricerca di informazioni, ma devono dotare la loro offerta di elementi di differenziazione che facciano percepire il proprio *brand* come un *brand* di valore in cui il fruitore si possa riconoscere.

Si ha in aggiunta la partecipazione dei consumatori: invito rivolto ai clienti da parte delle imprese, in particolare con la creazione di eventi o siti internet in cui condividere le esperienze di marca. Per finire si registra una resistenza del mercato alle campagne di *hard selling* e marketing non desiderato: spesso i destinatari fanno attenzione al prezzo e al rapporto di questo con la qualità del prodotto/servizio più di quanto non facciano attenzione al *brand* e alla sua promozione;

Ognuno di questi fattori influenza in modo decisivo le strategie di impresa e fa mutare radicalmente il loro approccio al mercato: se venti anni fa si aveva una visione soggettiva guidata dall'offerta, dalla produzione e dal prodotto, oggi invece si assume un punto di vista differente, e l'attenzione si sposta sulla domanda e sui consumatori. Si ha una vera e propria nuova economia di mercato, una "*customer side economics*" che concentra i suoi sforzi sulla creazione di valore per il cliente, non solo attraverso il prodotto ma anche grazie all'offerta

dei servizi più disparati (quali trasporto, assistenza post vendita, reso, garanzia ecc...) associati all'esperienza di acquisto e di marca (Kotler et al., 2015).

All'interno di questo panorama è facile capire che il possesso di un "*brand equity*" consistente è di grande importanza per ogni singola azienda: non solo permette di instaurare relazioni durature e profittevoli con i clienti, ma permette anche di ottenere una serie di vantaggi nell'ambito dei rapporti con fornitori e *retailer*, nel reperimento di risorse materiali, immateriali e finanziarie, più in generale nel mantenimento di buoni rapporti con tutti gli *stakeholders*. Questi argomenti sono trattati nel primo capitolo, dove si dà una definizione puntuale di *brand* e *brand equity* e se ne indagheranno le implicazioni per l'azienda e dove si studiano gli effetti del processo di *branding* sui consumatori.

Ma come si può determinare quale sia il valore intrinseco di un marchio? Che metodi di valutazione è più opportuno utilizzare?

L'analisi si sviluppa all'interno del secondo capitolo nel modo seguente: in primis si espongono i principi contabili nazionali e internazionali (quali IAS 36 e 38...) per la valutazione delle immobilizzazioni immateriali, si passa poi alla trattazione dei principali metodi di valutazione contabile delle stesse quali: metodo del costo, dei redditi e delle transazioni simili. Questi metodi di valutazione contabile tradizionali sono di minore interesse per la "*research question*" della tesi (ovvero l'individuazione di un metodo corretto ed accurato per definire il valore del *brand*) rispetto a quelli indagati nella seconda parte del capitolo nel quale si parla dei metodi di valutazione e *ranking* del *brand equity* più moderni e adatti a definire il valore di un *asset* così complesso. In particolare si fa riferimento ai metodi Interbrandz, BrandZ dell'agenzia Millward Brown e EquiTrend Ranking dell'agenzia Harris Poll.

Nel terzo ed ultimo capitolo in fine si prova ad esemplificare la differenza che può esserci nel trattamento dell'*asset brand* nel rispetto dei principi contabili e dei suoi metodi di valutazione con un confronto tra due diverse aziende ("Coca-Cola" ed "Apple").

CAPITOLO 1: IL SIGNIFICATO DI BRAND

1.1) Il concetto di marchio:

Definire il “*brand*” in modo univoco non è un’operazione semplice, si tratta infatti di una definizione a geometria variabile che, a seconda degli aspetti che si vogliono prendere in considerazione e dell’ambito di analisi, assume forme e caratteristiche differenti. Lo stesso ragionamento è valido anche per il concetto di “*brand equity*”, infatti nella letteratura economica coesistono numerose definizioni che, come succede per il *brand*, ne sottolineano aspetti differenti in riferimento al contesto analizzato.

L’American Marketing Association (AMA), riprendendo la definizione data da Philip Kotler e Gray Armstrong, definisce il *brand* come: “un nome, un termine, un simbolo, un design o una combinazione di questi elementi che identifica il produttore o il venditore di un prodotto o servizio e differenzia questi ultimi dall’offerta dei concorrenti” (Kotler, Armstrong, Ancarani, & Costabile, 2015). Esempi possono quindi essere la “mela” che contraddistingue i prodotti offerti da Apple, la scritta “Samsung” che caratterizza i prodotti dell’omonima azienda, o ancora le grandi “D” e “G” che spiccano ad esempio sulle montature degli occhiali delle ultime collezioni di “Dolce&Gabbana”, il tema a righe incrociate che rende riconoscibili i prodotti di “Burberry”, o addirittura il modo di lavorare e intrecciare la pelle che contraddistingue il marchio “Bottega Veneta” e le sue borse (Cappellari, 2011).

Il marchio sotto il profilo economico può assolvere a svariate funzioni, tra le principali la prima è quella che permette di distinguere e di identificare un determinato bene, e che ne attesta la provenienza, che consente anche di evitare al consumatore la possibilità di confondere un determinato prodotto con altri, di evitare il pericolo di inganno e la possibilità di associare erroneamente tra di loro diversi simboli. Il cliente è così in grado di operare una scelta consapevole dei diversi prodotti o servizi (artt. 20 e 22 D.Lgs. n. 30/2005).

Vi è poi la funzione di garanzia qualitativa, infatti i consumatori si aspettano che i prodotti contraddistinti da uno stesso marchio siano tutti caratterizzati da un certo livello di qualità conforme a quanto dichiarato dalla marca; si aspettano una costanza qualitativa che consente di ottenere un buon livello di *customer satisfaction* (soddisfazione del cliente derivante dal confronto tra aspettative e percezione) e che supporta la fidelizzazione della clientela (*brand loyalty*).

Infine vi è quella suggestiva o pubblicitaria: il *brand* è a tutti gli effetti un segno distintivo dei

prodotti ed è dotato di un potere di richiamo e notorietà; può fungere da collettore di clientela poiché fa scaturire la consapevolezza dei consumatori sulla marca (*brand awareness*) (Visconti, 2006).

Il *brand*, secondo le sopracitate funzioni, è dunque uno strumento essenziale di comunicazione ed è un elemento fondamentale nel rapporto tra imprese e consumatori, in quanto consente a questi ultimi di realizzare scelte consapevoli nel momento in cui effettuano un acquisto: racchiude tutto ciò che il prodotto o servizio offerto rappresentano per i potenziali clienti e prende vita nella mente degli stessi.

Poiché i consumatori associano alla marca un valore che incrementa quello dello stesso prodotto, nel mondo del marketing assume importanza sempre crescente il processo di *branding* (creazione e definizione della marca e sua associazione al bene cui si riferisce), si può addirittura arrivare ad affermare che il “marketing moderno è costituito dal *branding*”: se un’azienda non possiede una marca rischia di essere considerata come una fornitrice di *commodity* e rischia di soccombere nella lotta con i concorrenti potendo gestire solamente la leva del prezzo per differenziare la propria offerta.











Per Theodore Levitt “la nuova concorrenza [che oggi giorno è sempre più stringente] non riguarda ciò che le aziende producono negli stabilimenti, ma ciò che aggiungono al prodotto attraverso il confezionamento, i servizi, la pubblicità, la consulenza ai clienti, il finanziamento, la consegna, l’immagazzinamento ed altri fattori cui i consumatori attribuiscono valore” (Keller, Busacca & Ostilio, 2005).

Un prodotto di marca è quindi dotato di un elemento che lo differenzia da altri prodotti concepiti per soddisfare lo stesso bisogno (prodotti sostituiti *unbranded*) e in particolare quanto più il *brand* è forte, tanto più può essere in grado di aumentare il valore che l’azienda riesce a catturare dal mercato e a fornire un vantaggio competitivo. Questo valore aggiunto differenziale deriva sia da elementi razionali e tangibili quali le funzioni d’uso del prodotto, i suoi attributi e le sue caratteristiche fisiche sia da elementi simbolici, emotivi e intangibili collegati a ciò che la marca rappresenta e ai valori che le attribuisce il management aziendale, dopo aver studiato desideri e motivazioni del mercato, costruendo un’immagine attraente intorno al *brand*.

Il *brand* in conclusione è un *asset* intangibile di valore che deve essere gestito in modo attento e coerente; come già evidenziato, dalla gestione efficace ed efficiente del marchio ne scaturisce il suo valore (*brand value* o *brand equity*); per avere qualche esempio concreto si

possono consultare siti come quello di Forbes che forniscono accurati elenchi di quelle che sono le aziende con i più grandi “*brand equity*”, fornendo anche una loro stima in termini di valore monetario.

The World's Most Valuable Brands

	#1	Apple	\$170 B	10%	\$214.2 B	\$1.8 B	Technology
	#2	Google	\$101.8 B	23%	\$80.5 B	\$3.9 B	Technology
	#3	Microsoft	\$87 B	16%	\$85.3 B	\$1.6 B	Technology
	#4	Facebook	\$73.5 B	40%	\$25.6 B	\$310 M	Technology
	#5	Coca-Cola	\$56.4 B	-4%	\$23 B	\$4 B	Beverages
	#6	Amazon	\$54.1 B	54%	\$133 B	\$5 B	Technology
	#7	Disney	\$43.9 B	11%	\$30.7 B	\$2.9 B	Leisure
	#8	Toyota	\$41.1 B	-2%	\$168.8 B	\$4.3 B	Automotive
	#9	McDonald's	\$40.3 B	3%	\$85 B	\$646 M	Restaurants
	#10	Samsung	\$38.2 B	6%	\$166.7 B	\$3.7 B	Technology

(<https://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank>)

1.2) Il concetto di brand equity:

Keller, Busacca e Ostilio (2005) forniscono un elenco delle principali definizioni di *brand value* che si sono succedute negli anni e che si differenziano tra di loro in base allo scopo che i diversi autori si prefiggevano. Il *brand equity* secondo il Marketing Science Institute può

dunque essere “l’insieme delle associazioni e dei clienti del *brand*, dei membri del canale distributivo e della casa madre che consentono un aumento del volume [di vendita] o dei margini [di profitto incrementali] rispetto a quelli possibili senza ... marca e che danno al *brand* un vantaggio forte, sostenibile e differenziato rispetto alla concorrenza”. Secondo Farquhar (1989) è invece “il valore aggiunto per l’impresa, per il commercio o per un consumatore che un determinato *brand* conferisce al prodotto”; o ancora secondo Aaker (1991) è “l’insieme delle attività e passività legate a un *brand*, al suo nome e simbolo che accrescono o diminuiscono il valore fornito da un prodotto o servizio ad un’azienda o ai suoi clienti”.

Per Brodsky e NPD Group (1991) consiste nella “differenza di fatturato e profitti risultante dalla precedente attività di marketing rispetto a una nuova marca confrontabile”. Un’altra definizione è data da Srivastava e Shocker (1991) che lo definiscono come l’insieme della “...forza e valore del *brand*” dove per specificare il concetto di forza si riprende la definizione data di *brand equity* dal Marketing Science Institute, mentre “il valore [del *brand*] è il risultato finanziario della capacità del management di far leva sulla forza del *brand* attraverso azioni tattiche e strategiche aumentando i profitti attuali e prospettici e riducendo i rischi”.

Smith e Schulman (1991) lo interpretano invece come “il valore finanziario misurabile nelle transazioni che deriva a un prodotto o servizio da efficaci programmi e attività di marketing”. Assumendo poi una prospettiva che conferisce più importanza al consumatore viene definito dalla compagnia Market Facts come “...volontà dell’acquirente di continuare a scegliere un certo *brand*. Dunque la sua misura è strettamente legata alla fedeltà dei consumatori e si basa su una serie di segmenti in uno spettro che va dai consumatori abituali a quelli meno costanti”. Ed infine è definito dal Brand Equity Broad come “...una promessa ai consumatori ... riconoscibile, credibile, rilevante e distintiva”.

Se si associa il termine “*valore*” che più volte ricorre nelle precedenti definizioni (vedi per esempio Farquhar o Aaker) o i termini “*fatturato*” (vedi Brodsky e NPD Group), “*risultato finanziario*” (vedi Srivastava, Schocker) e “*valore finanziario*” (vedi Smith, Schulman) alla parola “*brand*” otteniamo quello che è l’elemento sottostante e comune a tutte le definizioni. Si sta facendo riferimento al “valore del marchio”, che è identificabile come la differenza di prezzo che il consumatore è disposto a pagare al fine di usufruire di prodotti o servizi appartenenti a un determinato *brand* rispetto a quanto sarebbe disposto a pagare per gli stessi beni privi di marchio.

Il consumatore assume così un ruolo fondamentale diventando soggetto principale del modello della *Customer Based Brand Equity* (CBBE), ovvero quel modello in cui la forza di una marca risiede nella mente dei clienti che plasma i comportamenti e gli atteggiamenti degli stessi verso il *brand*. Il mercato potenziale si avvicina alla marca attraverso esperienze, idee, sensazioni, percezioni e convinzioni che le aziende devono essere in grado di suscitare e condividere con i consumatori per instaurare un rapporto di lungo periodo: queste relazioni di lungo periodo, sorrette dall'*engagement*, sono in grado di generare allo stesso tempo valore sia per l'impresa sia per i clienti. Si può affermare che il *brand value* sia costituito principalmente dal *customer equity*, che in un'ottica di relazione di lungo termine diviene il *total customer life time value*, ovvero il valore totale dato dall'insieme dei clienti all'azienda durante l'intera durata della relazione con questi, generato quindi non solo dalle transazioni presenti, ma anche da quelle passate e future.

Un'importante esemplificazione di quello che si sta affermando si può ottenere con il "*blind taste test*", in particolare si prenda in considerazione quello eseguito tra "Coca-Cola" e "Pepsi"; si tratta di un test in cui 67 soggetti sono stati sottoposti al consumo delle due bibite, per verificarne il sapore e la preferenza. In un primo momento le bibite sono state fatte assaggiare agli individui senza dichiararne la marca di appartenenza: le preferenze si sono distribuite in modo uniforme tra "Coca-Cola" e "Pepsi". In un secondo momento del test sono state dichiarate le marche ai soggetti: il risultato è stato sbalorditivo, infatti circa il 75% delle preferenze è ricaduto sulla "Coca-Cola" e solo il 25% è invece ricaduto sulla "Pepsi".

Il motivo di questo risultato sta nel fatto che il *brand* "Coca-Cola" si è radicato nella mente delle persone, che la associano ad esperienze ed immagini positive, molto più di quanto non si sia radicato il *brand* "Pepsi" (Kotler et al. 2015).

Il fatto che le opinioni su uno stesso prodotto non siano costanti e coerenti (a seconda che sia resa nota o meno la marca che lo identifica) fa riflettere sul fatto che la conoscenza del *brand* gioca un ruolo fondamentale e può modificare in maniera significativa la percezione che il consumatore ha del prodotto e della sua performance, potendo dunque generare un vantaggio competitivo per l'azienda, o margini di profitto incrementali o un aumento nel volume delle vendite.

Il *blind test*, ogni qual volta venga eseguito, è sempre indice del fatto che il potere e il valore della marca risiedono nei clienti: attraverso l'esperienza di marca sono in grado di formulare opinioni e valutazioni e agiscono di conseguenza consentendo all'azienda di costruire ed

elevare il *brand equity*.

Se è vero che essere conosciuti dai consumatori ed essere portatori di valori condivisi col segmento di mercato *target* è di fondamentale importanza per la costituzione di un *brand value* forte e sostenibile, le imprese devono necessariamente cercare di adottare delle strategie che permettano loro di essere sempre “vicine ai potenziali clienti” e raggiungere determinati obiettivi; tra questi ricordiamo in primo luogo generare consapevolezza sull’esistenza della marca; in secondo luogo rendere conoscibile e conosciuta l’azienda e il suo operato suscitando gradimento per il *brand* nei consumatori; in fine generare preferenza per arrivare alla convinzione d’acquisto e all’acquisto stesso.

Per non venire meno alle sue finalità, secondo il Brand Asset Valuator dell’agenzia pubblicitaria Young & Rubicam (Kotler et al., 2015), la marca deve fare leva sulla sua forza, che si può misurare a seconda di:

- Differenziazione: in cosa la marca si distingue rispetto le altre sue concorrenti;
- Rilevanza: quanta capacità attribuiscono i consumatori al *brand* di soddisfare i loro desideri, bisogni e domanda;
- Conoscenza: quanto i consumatori sono informati sul *brand* e le sue peculiarità;
- Stima: rispetto dei consumatori nei confronti della marca e in relazione alle altre.

Ecco che quindi gli obiettivi della strategia di *marketing* aziendale possono essere riassunti come uno sforzo della stessa impresa verso il raggiungimento della notorietà di marca, come la ricerca di diventare “*top of mind*” e “*love marks*” ovvero diventare autorevoli non solo in quanto funzionali, ma anche in quanto vicini ai valori dei consumatori.

Interessante è anche analizzare la prospettiva adottata da Pamela Adams (nel volume a cura di Vicari, 1995) nel definire il concetto di *brand equity* perché presenta delle peculiarità non ancora menzionate.

La definizione di *brand value* in questo caso si discosta da quelle precedentemente elencate per due motivi principali: in primis in quanto, nonostante venga accettata la sua identificazione come una risorsa strategica, non si accetta l’idea che il suo valore debba essere misurato in termini di risultato economico (assoluto o differenziale) ottenuto dall’azienda. Nella prospettiva adottata da Adams la creazione di valore non è subordinata a ciò che l’impresa produce, ma dalle “potenzialità accumulate nelle risorse”; il valore del *brand* viene dunque misurato “in termini di potenziale disponibile per sviluppare le risorse stesse, o altre risorse di fiducia o di conoscenza”(nel volume a cura di Vicari, 1995).

In secondo luogo poi il valore della marca non è associato solo a quello generato reciprocamente nel rapporto tra clienti e azienda, ma anche ai rapporti tra la stessa e il resto degli *stakeholder*, senza esclusione alcuna (questo concetto verrà poi ripreso e approfondito nel paragrafo 1.4 dell'elaborato).

1.3) Branding:

Dai concetti espressi nel paragrafo precedente si può evincere che in questo contesto i beni si arricchiscono di significati trasferiti su di essi dalla stessa marca diventando così simboli e comunicazione: i consumatori desiderano beni che entrino in contatto con i loro valori, in un'ottica di condivisione di esperienze, ed emozioni (Cappellari, 2001).

Diventa quindi importante per le aziende essere in grado di mettere in pratica una buona strategia di *branding* che sia in grado di mantenere la fedeltà dei clienti. Come si era già accennato in precedenza il *branding* è il processo di creazione ed associazione di un marchio al prodotto e comprende tutte le strategie con cui ottenere questo risultato.

Elemento fondamentale affinché una tale strategia possa avere l'esito desiderato è essere sicuri dell'esistenza nei consumatori della percezione di differenza e diversità tra le marche che si contendono un determinato settore del mercato, in poche parole ci deve essere la certezza di essere in grado di differenziarsi in un qualche aspetto dai *competitors* (Keller, Busacca, Ostilio, 2005). In tutte le situazioni in cui i consumatori si trovano a dover operare una scelta si può ottenere un vantaggio competitivo con lo sviluppo di una marca.

Per poter creare un marchio forte è necessario (secondo il modello CBBE) strutturare il processo in quattro differenti fasi, che costituiscono insieme la "scala del *branding*":

- Fare in modo che i consumatori, all'interno di un determinato gruppo o sottoinsieme di beni, identifichino la marca e la riconoscano;
- Imprimere nella mente dei clienti i valori e i significati di cui la marca si fa portatrice, sia nel caso di rimando a elementi tangibili (caratteristiche fisiche, qualità prodotto..) sia nel caso di rimando a caratteristiche intangibili;
- Generare una risposta della domanda all'offerta definita dal *brand*;
- Tramutare la risposta della domanda in una relazione fondata su fiducia, scambio reciproco, engagement.

Anche se il *brand* prende vita nella mente dei consumatori, il processo di *branding* ha radici

oggettive, e definisce i principi guida per l'attribuzione dei vari elementi del marchio al prodotto.

Sono due i principali strumenti per la definizione di una strategia: la matrice *brand-prodotto* che consiste in una rappresentazione geografica dei marchi e beni offerti dall'azienda, e la gerarchia dei *brand* che classifica i marchi dell'impresa secondo la loro importanza relativa, gli elementi comuni e gli elementi differenziali. Sebbene lo scopo dell'elaborato non sia la trattazione di questi aspetti, è bene far presente (come si deduce dalla definizione di questi due strumenti) che ad un'azienda non corrisponde un solo ed unico marchio, ma possono manifestarsi situazioni in cui: un'azienda possiede un portafoglio di *brand* differenti (ad esempio attraverso l'uso di licenze), possiede marche multiple in modo da entrare in una stessa categoria di prodotto con diverse marche ("GM" negli ultimi anni ha eliminato numerose marche della sua gamma tra cui "Saab", "Hummer", "Pontiac", "Saturn", ecc...), attua una strategia di *brand extension* che consiste nell'estensione di un determinato nome a nuove categorie di prodotti ("Kellogg's" con l'estensione del *brand* "Special K" a un'intera linea di cereali e cracker), oppure ancora decide di generare nuove marche per entrare in nuovi mercati, ecc... (Kotler et al. 2015).

1.4) Il valore generato per l'azienda:

Come prima accennato alla fine del paragrafo riguardante il *brand equity*, grazie alla prospettiva di analisi introdotta da Pamela Adams, è possibile affermare l'assoluta importanza al fine di generare valore per l'azienda non solo dei clienti e della domanda, ma anche di tutti quegli individui che si rapportano con l'impresa, inclusi: fornitori, azionisti, intermediari commerciali, canali distributivi e *competitors* (nel volume a cura di Vicari, 1995).

Nell'ambito delle relazioni che l'impresa coltiva con i diversi *stakeholders* un elemento di fondamentale importanza è la fedeltà che è generata nel cliente da un nome di marca solido e fortemente affermato e che gode di una esclusiva di immagine presso il mercato; i clienti continuano ad acquistare una determinata marca e non quelle dei prodotti sostituiti anche se offerte a prezzi di molto minori (Kotler et al. 2001). Occorre ancora una volta sottolineare come sia sempre il consumatore la fonte per la generazione di un elevato *brand equity*, e come il *total life time value* sia di fondamentale importanza.

Nel rapporto con i clienti, catturarne la fedeltà è essenziale: consente infatti di avere una minore vulnerabilità competitiva, in quanto i clienti fedeli sono meno attratti dalle

comunicazioni e dalle offerte dei *competitors*, costituisce dunque una barriera all'ingresso per il segmento di mercato. La fedeltà dei clienti comporta inoltre altri notevoli vantaggi per un'azienda capace di creare un brand di successo, forte, sostenibile e di valore: contribuisce a mantenere contenute le spese e gli investimenti in marketing (infatti i costi per mantenere dei clienti sono minori di quelli da sostenere per conquistarne di nuovi) e rende più agevole lo sviluppo dell'estensione di marca a nuovi prodotti per l'elevato grado di affidabilità e credibilità.

Anche nel rapporto con la distribuzione ed il *retail* la fedeltà dei consumatori conferisce un notevole e non trascurabile potere di mercato, ed infine un buon numero di consumatori fedeli e soddisfatti può essere fonte di notorietà attraverso il passaparola e la diffusione di messaggi rassicuranti a nuovi potenziali clienti.

Lo sviluppo del valore del marchio può quindi fornire ad un'azienda notevoli vantaggi competitivi, si noti infatti che quando si ha un *brand* affermato e conosciuto, esso costituisce una componente fondamentale del valore totale di un'impresa. Tra i vantaggi che permette di ottenere i fondamentali sono: in primis la differenziazione del prodotto e la segmentazione dei mercati grazie all'associazione di elementi intangibili al bene quali significati simbolici, valori ed emozioni, che consentono una differenziazione più durevole e difficile da imitare o trasferire rispetto a quella ottenibile con la modifica delle sole caratteristiche fisiche del prodotto. Lo sviluppo del marchio consente di ottenere anche adattabilità ai cambiamenti del mercato di riferimento perché si è meno sensibili alle politiche di marketing delle aziende rivali e meno vulnerabili in caso di una crisi di mercato; inoltre l'internazionalità in quanto la marca diventa conosciuta globalmente e si può così ricorrere alla standardizzazione delle politiche di *marketing*.

Un ulteriore vantaggio conseguibile è la *leadership* nel settore di mercato: si può vincere la competizione con i concorrenti basandosi non solo esclusivamente sulla *leadership* di costo o sui prezzi più bassi di quelli della concorrenza. O ancora la celebrità del marchio, che diventa uno "*status simbol*", un "*top of mind*" e un "*love-mark*" e comporta anche la lealtà del consumatore e il riconoscimento della marca (*brand awareness*).

Altri benefici dati dallo sviluppo di un *brand* forte sono un maggiore potere contrattuale nei confronti dei membri dei canali distributivi, la capacità di accrescere la quota di mercato rispetto ai *competitors* ed in fine l'attrattiva dell'azienda: si è in grado di attrarre e trattenere le risorse migliori come il capitale umano, le risorse finanziarie e infine le risorse materiali

recuperate attraverso fornitori su cui si esercita un più elevato potere contrattuale.

Un buon *brand equity* è quindi in grado di fornire all'azienda rapporti migliori e in un certo senso privilegiati con tutti gli *stakeholder* aziendali (Visconti, 2006) poiché assume una posizione di influenza dominante sull'ambiente che la circonda. Si pensi come esemplificazione al caso dell'occhialeria nel bellunese: la presenza dell'azienda "Luxottica" (tra le altre) ha esercitato notevoli influenze sull'ambiente circostante determinando così mutamenti nell'offerta di lavoro, nella presenza di altre imprese fornitrici di materie prime, ecc... generando per la stessa condizioni migliori di mercato. Più un'impresa è solida ed affermata ed è capace di creare internamente un valore differenziale rispetto ai concorrenti, maggiore verrà considerata la sua affidabilità finanziaria permettendole di ottenere risorse finanziarie a condizioni più vantaggiose, più attirerà capitale umano valido e motivato dalle prospettive di crescita personale, più sarà in grado di orientare a suo favore le politiche delle amministrazioni pubbliche, più risulterà forte nei contratti con fornitori e *retailer*.

In particolare se le politiche di *branding* sono associate a una buona politica di gestione delle risorse umane (HR) è possibile creare una catena del valore che prende le mosse dalla buona gestione dei rapporti con i dipendenti, creando soddisfazione interna, migliorando le prestazioni che a loro volta generano una maggiore soddisfazione dei clienti; la catena del valore è un riscontro positivo per l'azienda in un'ottica di gestione del *brand equity* inteso come valore generato dai clienti e tenendo in considerazione il *total customer life time value*.

CAPITOLO 2: LA VALUTAZIONE DEL BRAND EQUITY

2.1) La determinazione del valore monetario del marchio e i suoi principi guida:

Come si è discusso nel primo capitolo, il *brand* è un *asset* finanziario per l'azienda in quanto è in grado di fornirle sia ricavi incrementali, grazie all'aumento dei volumi di vendita, sia margini di profitto incrementali, grazie alla maggiore disponibilità a pagare dei consumatori per ottenere un prodotto di marca rispetto ad un sostituto *unbranded*. Si tratta inoltre di un *asset* intangibile (o immobilizzazione immateriale) e in quanto tale, al fine della sua iscrizione a bilancio, deve sottostare ai criteri contabili previsti per gli stessi sia a livello nazionale che internazionale.

Innanzitutto, è necessario chiarire che il termine “valutazione” fa riferimento a un processo che permette di raggiungere una determinazione numerica/monetaria del valore di una certa risorsa, in questo caso della risorsa *brand*. A differenza di quanto avviene per molte tipologie di *asset*, per le quali la determinazione del valore risulta di facile individuazione per l'esistenza di mercati di riferimento nei quali avvengono transazioni di risorse simili, per il *brand* il processo di determinazione del valore non è altrettanto agevole. Il marchio non possiede un mercato nel quale sia possibile confrontarne il valore con negoziazioni simili, per questo motivo è necessario definire una metodologia di individuazione e calcolo del suo valore reale. Da qui sorge il problema della determinazione di quelle grandezze economiche che siano in grado di misurare il valore del marchio inteso come capacità di generare benefici nell'esercizio presente e di rigenerarlo in quelli futuri (Adams, et al., 1995).

Il capitolo analizza le prescrizioni fondamentali dei principi contabili nazionali e di quelli internazionali che riguardano il marchio, per poi occuparsi delle diverse tipologie di valutazione contabile per cercare di definire una metodologia che porti alla sua corretta contabilizzazione e all'individuazione del suo valore reale.

2.1.1) I principi contabili nazionali e internazionali:

Entrambi i principi fanno riferimento alla categoria delle “immobilizzazioni” che costituiscono fattori produttivi particolari in quanto hanno fecondità ripetuta: sono fattori pluriennali la cui utilità si estende oltre ad un singolo periodo amministrativo. La conclusione di un esercizio permette di ottenere solamente un recupero parziale del valore, che per essere recuperato in maniera totalitaria deve essere necessariamente utilizzato in più esercizi. Affiancando al termine “immobilizzazioni” il termine “immateriali” invece il campo di analisi

si restringe e si fa riferimento a tutte quelle risorse destinate ad essere utilizzate durevolmente e a carattere intangibile, tra le quali rientra a pieno titolo il *brand* (Cerbioni, Cinquini, Sòstero, 2003). All'interno della categoria delle immobilizzazioni immateriali si possono infatti individuare tre differenti categorie di valori: gli oneri pluriennali come ad esempio i costi di impianto, ampliamento, pubblicità, ricerca e sviluppo; l'avviamento che rappresenta la differenza tra il valore attribuito alla totalità di un'azienda in una transazione ed il suo valore contabile; ed infine i beni immateriali propriamente detti tra i quali oltre ai brevetti, licenze, concessioni, rientrano anche i marchi.

Si noti che è comune nella prassi l'iscrizione in bilancio del marchio a valore ridotto o contenuto, che prende in considerazione per la sua formazione solo i costi di registrazione dello stesso e quelli accessori, in base al criterio di prudenza; in questo modo non si offre al marchio visibilità all'interno dello Stato Patrimoniale in netta contrapposizione a quella che è la sua natura di mezzo di comunicazione con gli *stakeholder* del valore che apporta alla realtà aziendale (Visconti, 2006).

L'Organismo Italiano di Contabilità (OIC) regola la materia delle immobilizzazioni immateriali con il principio contabile OIC 24 che ha lo scopo di disciplinarne i criteri per la rilevazione, classificazione e valutazione, nonché le informazioni da presentare nella Nota Integrativa. Il principio dichiara che per poter iscrivere un costo come un'immobilizzazione immateriale è necessario identificarne l'utilità futura ed inoltre dichiara che "il valore di iscrizione ... non può eccedere il valore recuperabile, definito come il maggiore tra il presumibile valore realizzabile tramite alienazione ed il suo valore in uso".

Poiché sia le condizioni di utilizzo sia l'operatività della stessa azienda possono essere soggette a mutamenti (talvolta anche profondi, con il succedersi degli anni) è necessario "che la residua possibilità di utilizzazione delle immobilizzazioni immateriali ...[sia] soggetta a un riesame e a una conferma costante nel tempo" procedendo con la svalutazione nel caso si verificano le condizioni che la rendono necessaria nel Codice Civile. Anche l'OIC 24 prevede la rivalutazione se dovessero venir meno le cause della svalutazione precedente, ripristinando il valore originale "al netto degli ulteriori ammortamenti non calcolati" sempre causa svalutazione precedente.

Alcune particolarità riguardanti il marchio sono in primo luogo il fatto che la sua iscrizione a bilancio possa avvenire sia nel caso sia stato generato internamente, sia nel caso sia stato acquisito a titolo oneroso da terzi (sono frequenti le acquisizioni da terzi e meno le iscrizioni a seguito della generazione interna). Se si tratta di un marchio che viene trasferito insieme ad

una azienda o ad un suo ramo viene valutato separatamente in base al suo valore corrente e iscritto in bilancio. Un'altra particolarità è che il suo periodo di ammortamento non può eccedere i venti anni, nonostante l'ammortamento sia collegato al periodo in cui l'azienda produce e commercializza i beni dotandoli del riconoscimento del *brand*.

Per quanto riguarda invece i principi contabili internazionali per la rilevazione del *brand* e la sua iscrizione in bilancio è necessario seguire lo IAS 38 (International Accounting Standards); questo principio, formulato per la prima volta nel 1998, è stato aggiornato per l'ultima volta nel 2014 in seguito ad altre numerose modifiche.

Lo IAS 38 si pone come scopo principale l'individuazione del trattamento contabile da riservare agli *asset* immateriali che non sono oggetto di trattazione da parte degli altri principi contabili. Se nella sua formulazione del 1998 tale principio prevedeva che un'immobilizzazione immateriale fosse “un *asset* non monetario, identificabile e privo di consistenza fisica detenuto o per la produzione e per la vendita di beni e servizi, o per essere affittato ad altri o per fini amministrativi” nella versione aggiornata dello stesso si ha una formulazione meno limitante che consente di ricomprendere nel suo campo di azione risorse che in precedenza non potevano rientrare nella definizione in quanto non riflettevano gli scopi del principio stesso; nella formulazione del 2014 si ha dunque la definizione dell'immobilizzazione immateriale come “una attività non monetaria identificabile priva di consistenza fisica” (IAS 38 Intangible Assets, 2014).

Una volta data la definizione dell'oggetto cui si riferisce, lo IAS 38 elenca i requisiti che le risorse devono avere per ricadere sotto la sua sfera di azione e per poter essere quindi iscritte a bilancio; lo stesso IAS 38 specifica che nel caso in cui un bene immateriale non soddisfi tali condizioni, allora si dovrà iscrivere nel Conto Economico (dell'esercizio di pertinenza) il suo costo. È doveroso sottolineare l'esistenza di un'eccezione: se nell'ambito di un'aggregazione aziendale vengono acquisiti beni immateriali che mancano dei requisiti richiesti dallo IAS 38, divengono parte integrante della voce “avviamento” che viene quindi inserita a bilancio come immobilizzazione immateriale (Parbonetti, 2010).

I requisiti richiesti dai principi contabili internazionali per le immobilizzazioni immateriali sono dunque tre, e in particolare:

- Dell'identificabilità;
- Della controllabilità della risorsa;
- Dell'esistenza di benefici economici futuri.

L'identificabilità ha una valenza specifica per il tipo di *asset* di cui si sta trattando, a differenza delle altre due caratteristiche che devono valere per qualsiasi tipologia di attività. In particolare detta condizione è soddisfatta quando l'*asset* è separabile, ossia quando può essere separato o scorporato dall'entità e venduto, trasferito, dato in licenza, locato o scambiato sia singolarmente che assieme al relativo contratto; oppure quando deriva da diritti contrattuali o altri diritti legali indipendentemente dal fatto che tali diritti siano trasferibili o separabili dall'entità o da altri diritti e obbligazioni. Prendendo nuovamente in considerazione l'avviamento si nota come sia privo di questo requisito, ma nonostante ciò sia lo IAS 38 sia l'IFRS 3 trattano le rilevazioni a lui relative alla pari di quelle delle immobilizzazioni immateriali.

Per quanto riguarda invece il requisito della controllabilità si fa riferimento al fatto che l'azienda deve essere in grado di usufruire dei benefici economici futuri che nascono dallo stesso *asset* e deve essere in grado di limitarne l'accesso da parte di terzi. Tali capacità aziendali nascono generalmente da diritti legali che sono tutelabili in sede giudiziale; in caso di mancanza di tali diritti la dimostrazione dell'esistenza del "controllo" risulta più difficoltosa, anche se si deve tener presente che l'esistenza di tutela giuridica del diritto non è una condizione necessaria in quanto l'azienda può essere in grado di esercitare il controllo in altre maniere. La controllabilità viene invece meno in due casi previsti dallo IAS 38 ai paragrafi 15 e 16; in primo luogo con riferimento al personale di cui è dotata un'entità si può affermare che non si possa avere "un controllo sufficiente sugli attesi benefici economici futuri derivanti da un gruppo di dipendenti con particolari competenze e ... [da programmi di] formazione affinché questi elementi soddisfino la definizione di attività immateriale". Dunque non è possibile che le capacità direttive di manager o le abilità tecniche e pratiche dei dipendenti possano essere oggetto di pieno controllo da parte dell'entità che non può aspettarsi che tali competenze verranno messe durevolmente a sua disposizione. In secondo luogo con riferimento ai clienti di un'entità "in assenza di diritti legali a tutela, o altri mezzi di controllo, della fedeltà commerciale della clientela", elementi come quota di mercato, relazioni commerciali, portafoglio di clienti e loro fedeltà non possono rientrare a far parte delle immobilizzazioni immateriali.

Infine per quanto riguarda l'esistenza di benefici economici futuri, si deve specificare che questa fa riferimento sia ai proventi originati dalla vendita di prodotti o servizi, sia ai risparmi di costo sia ad altri benefici derivanti dall'utilizzo dell'attività da parte dell'ente.

I tre requisiti secondo quanto riportato dal principio contabile internazionale IAS 38 devono essere supportati da due ulteriori parametri al fine di poter procedere con l'identificazione e con la successiva iscrizione di un *asset* immateriale nell'attivo dello stato patrimoniale. Il primo parametro prevede che l'attività immateriale possa essere rilevata solo se è probabile che i benefici economici futuri attesi attribuiti alla stessa affluiranno all'entità; allo scopo di individuare questo afflusso di utilità si deve considerare l'insieme delle condizioni economiche che influiscono sulla vita utile dell'attività per stabilire con quale grado di certezza questa sarà in grado di contribuire ai proventi derivanti dalla vendita di "beni" (Frizzera, 2005) oppure alla riduzione di costi (risparmio) oppure al risultato aziendale con altri benefici (Giussani, Nava, & Portalupi, 2007). Il secondo parametro prevede invece che il suo costo possa essere determinato in maniera attendibile (IAS 38, par. 21).

Da quanto emerso, sia i principi contabili nazionali che quelli internazionali non vietano direttamente l'iscrizione del marchio nel bilancio aziendale, ma nonostante questo dettano requisiti e parametri così stringenti da generare una certa difficoltà per la sua iscrizione. Si può prendere come esempio il fatto che un *asset* intangibile per essere considerato tale deve poter essere misurato nella sua componente di costo, ma spesso la determinazione di tale valore per il *brand* non è così agevole specialmente se è stato generato internamente: si ha infatti difficoltà a operare una separazione tra i costi suoi specifici e i costi generali per la nascita dell'azienda e del suo business. Altra difficoltà può risiedere nell'operazione di separazione del valore del *brand* da quello dei restanti *asset* aziendali, o ancora (come accennato in precedenza) la difficoltà in cui si incorre nel tentativo di individuare un mercato di riferimento dove siano scambiati beni simili e di valore comparabile data la stessa natura di unicità insita nei marchi stessi (non è quindi applicabile il metodo del *fair value*). Si può dunque giungere alla conclusione che seguendo le prescrizioni dei principi contabili i marchi generati internamente non possono essere iscritti a bilancio a differenza di quelli che sono oggetto di acquisizione da terzi.

Per avere una corretta contabilizzazione del valore del marchio all'interno del bilancio è necessario tener presente anche lo IAS 36, secondo il quale bisogna verificare, attraverso l'*impairment test*, che il valore contabile degli *asset* non sia maggiore rispetto al valore recuperabile, ovvero il più elevato tra l'importo che si può ricavare attraverso "la cessione contrattata a prezzi normali di mercato tra parti bene informate e interessate, al netto degli oneri diretti da sostenere per la cessione" e il valore d'uso. A tal fine diventa fondamentale distinguere tra le immobilizzazioni immateriali quelle a vita utile finita da quelle a vita utile indefinita, prendendo in considerazione i fattori elencati dallo IAS 38 che aiutano a compiere

la divisione. Tra i fattori vi sono quelli economici quali l'utilizzo atteso dell'*asset*, i cicli di vita di *asset* simili e con analogia utilizzazione, l'obsolescenza di vario genere come tecnica, tecnologica o commerciale, le spese per la manutenzione e per il raggiungimento dei benefici economici futuri attesi; i fattori relativi all'ambiente: come la competizione e le mosse attese dei competitors, le minacce di nuove entranti e la stabilità del settore; infine fattori relativi al controllo sull'*asset* come i limiti legali e la dipendenza da altre risorse.

A differenza delle attività a vita utile definita che devono essere ammortizzate di anno in anno, quelle a vita utile indefinita (tra cui il marchio) devono essere sottoposte ad *impairment test*.

2.1.2) I metodi di valutazione tradizionali:

I metodi di valutazione tradizionali del *brand*, o *financially-based*, si basano esclusivamente su indicatori finanziari quali: costi, ricavi e valori di transazioni omogenee. Questi metodi tralasciano (per la loro natura) gli aspetti intangibili e legati alla sfera emotiva ed emozionale che caratterizzano le reazioni con il mercato, non considerando elementi come la fedeltà alla marca, la maggiore disponibilità a pagare dei consumatori per un prodotto *branded* e più in generale tutti quegli elementi che costituiscono il "*customer equity*" che (come si è visto nel primo capitolo dell'elaborato) è elemento fondante e primario del *brand equity*: non sono quindi in grado di dare una definizione del vero valore del marchio. I metodi di valutazione innovativi, come si evidenzierà nei paragrafi seguenti, sono quelli più affidabili per ottenere una rappresentazione il più esaustiva possibile dell'intero *brand value*. Altra differenza tra le due tipologie di metodi è il loro ambito applicativo: se quelli tradizionali vengono usati per la valutazione di tutte le immobilizzazioni immateriali, quelli innovativi invece riguardano in modo specifico la contabilizzazione del marchio (anche generato internamente) e dell'aggiornamento periodico del valore dei marchi acquisiti dall'esterno (Adams et al., 1995).

All'interno della categoria dei metodi tradizionali i più ricorrenti sono:

A. I metodi basati sul costo: storico o di sostituzione

L'ottica di analisi utilizzata è quella della determinazione di un valore che esprima una realtà patrimoniale attuale e in grado di generare redditi futuri, partendo da un'analisi di come la risorsa sia stata costruita per arrivare alla definizione di un costo di rimpiazzo o di un costo di riproduzione a nuovo (Adams et al., 1995).

Il metodo del costo storico si fonda su un'analisi degli oneri e dei costi sostenuti per sviluppare il marchio, con lo scopo di giungere a una valida espressione degli sforzi fatti in passato per ottenere quel determinato *asset*. I costi che devono essere presi in considerazione devono essere certi e realmente sostenuti al fine di ottenere il marchio attuale, tra questi rientrano quelli di acquisizione esterna o generazione interna, di deposito e registrazione del brand, a cui si sommano quelli di mantenimento e costruzione di relazioni di fedeltà con i clienti come le spese pubblicitarie, di promozione e di comunicazione (riassumibili come spese di marketing), le spese di ricerca e sviluppo direttamente collegabili al marchio e per finire i costi indiretti e generali di gestione quali i costi del personale addetto, i costi amministrativi e gli oneri finanziari.

A questo metodo basato sul costo storico sono state mosse numerose critiche; il principale limite è il fatto che esso prende in considerazione solamente quelli che sono stati i costi e gli investimenti del passato necessari per ottenere un determinato *brand*, ma non una loro eventuale attualizzazione (a meno che non si parli del costo storico attualizzato) o l'evoluzione dello stesso marchio. Cercando di rendere il concetto più chiaro si può affermare che il *brand* (o meglio il suo valore) non è statico nel tempo, ma anzi aumenta o diminuisce in base alle caratteristiche dell'ambiente competitivo e del mercato a cui si rivolge: non è detto che un investimento di pari ammontare "all'investimento storico" nel mercato odierno generi gli stessi risultati che aveva generato nel passato; inoltre non tutto il *brand equity* è il risultato di investimenti monetari, ma assumono importanza anche altri fenomeni come il passaparola, la soddisfazione della clientela, ecc... che hanno un impatto significativo sull'evolvere del *brand equity*. Infine non vengono presi in considerazione i possibili benefici futuri che l'*asset* è in grado di generare.

Il metodo appena descritto rimane valido per il fatto che si basa sul principio della prudenza e può essere applicato nel caso in cui il marchio da valutare non abbia grandi prospettive di crescita, o quando si tratta di un marchio in via di formazione per il quale è assai complicato riuscire a determinare dei possibili benefici economici futuri (Guatri & Bini, 2011).

Per quanto riguarda invece il metodo del costo di sostituzione esso si basa sulla stima delle risorse monetarie che si rendono necessarie per sostituire un *asset* con un altro che sia equivalente (Adams, et al., 1995). Nel caso del *brand*, si fa riferimento ai costi da sostenere per rigenerare l'immagine, la fiducia e la conoscenza della marca nel mercato di riferimento. È un metodo con una validità maggiore rispetto a quello descritto precedentemente in quanto aggiunge, agli investimenti effettuati in passato per generare il marchio, lo sforzo necessario

all'impresa per rigenerarne uno perfettamente identico nel contesto e nel momento stesso della valutazione. Si aggiunge alle problematiche del metodo precedente una difficoltà nell'individuare quali siano gli investimenti significativi da replicare per ottenere ex novo un marchio identico.

Si può effettuare una considerazione generale sui metodi del costo: nel momento della scelta dei costi da capitalizzare per iscrivere il valore del marchio a bilancio si ha un'elevata incidenza della discrezione individuale e inoltre si ha una scarsa relazione tra il valore dell'investimento effettuato e il valore aggiunto generato.

B. I metodi basati sui valori reddituali e finanziari

Passando alla trattazione dei metodi reddituali e finanziari l'analisi si sposta dai costi sostenuti ai benefici economici futuri attesi del marchio, ovvero al "flusso atteso dei risultati ad esso riferibili" (Murphy, 1991). Tali metodi possono assumere differenti configurazioni: per la scelta tra le alternative bisogna innanzitutto seguire il principio fondamentale secondo cui il valore individuato dal metodo scelto deve essere rappresentativo della capacità futura della marca di fruttare o redditi (secondo una prospettiva economica) o flussi di cassa (secondo una prospettiva finanziaria); bisogna poi determinare le tre grandezze guida (Adams, et al., 1995). La prima è il reddito che ci si aspetta di ottenere in ciascun anno futuro o il reddito "medio-normale ragionevolmente imputabile" al *brand* che si intende valutare; la seconda grandezza è l'orizzonte temporale di interesse, mentre la terza è il tasso di attualizzazione che si intende utilizzare che sia "espressivo del rendimento minimo richiesto dal mercato in relazione al rischio specifico connesso ai flussi di risultato".

Tra le diverse configurazioni dei metodi reddituali vi è quello reddituale differenziale, anche detto metodo del *premium price*, ovvero il procedimento (già menzionato nel primo capitolo dell'elaborato al par 1.2) che individua il valore del *brand* nella "differenza di prezzo che il consumatore è disposto a pagare per possedere prodotti che si caratterizzano per l'utilizzo di una determinata marca rispetto a quanto pagherebbero per quegli stessi beni senza marca" (Cappellari, 2011). Per mettere in pratica tale approccio si deve operare un'osservazione e confronto, in un periodo di tempo ben identificato, di due prodotti uno *branded* e l'altro *unbranded* determinando la differenza dei redditi attualizzati e di conseguenza il valore del marchio.

Poiché fare un confronto in mancanza di dati non è possibile, questa metodologia non può essere sempre applicata: spesso i concorrenti non rendono disponibili e facilmente analizzabili

i loro dati contabili. Casi in cui è invece pienamente utilizzabile si hanno quando si tratta di una stessa azienda che vende i due prodotti identici necessari al confronto, uno dotato di marchio e l'altro no, quando si opera il confronto tra i redditi derivanti dal prodotto con marchio e il livello medio normale di redditività del mercato o addirittura quando si confrontano i livelli di reddito generati da uno stesso prodotto tra la fase di lancio iniziale (quando la marca non è affermata) e la fase in cui si ha un buon livello di *brand loyalty*.

Per applicare questo metodo si deve tenere in considerazione che i ricavi incrementali generati da un prodotto *branded* non derivano solamente dalla forza del marchio, ma anche dalle strategie di marketing e di distribuzione, da un migliore passaparola, migliori condizioni produttive ed efficienza e infine dalla presenza di esternalità positive tra più *brand* della stessa azienda.

Una delle critiche più forti mosse al metodo del *premium price* è che prende in considerazione esclusivamente il prezzo, anche se ci sono altri elementi in grado di esprimere la redditività prospettica attesa di un'impresa, come le differenze nelle quote di mercato che permettono di raggiungere maggiore efficienza sia a livello di produzione che di distribuzione, riducendo così i costi unitari ed aumentando di conseguenza il margine di profitto.

Metodo finanziario è invece quello del *discounted cash flow* (flussi di cassa attualizzati) che ha come vantaggio la mancanza di dipendenza da scelte arbitrarie su convenzioni contabili di capitalizzazione di determinati costi, ma presenta lo svantaggio di dipendere da stime di valori influenzati da fattori esterni imprevedibili.

C. I metodi basati sulle royalty

Un criterio per attribuire al *brand* il suo valore (potenziale) è quello di basarsi sulle *royalty*, ovvero quelle somme di denaro concesse da un terzo al proprietario di un determinato bene (in questo caso di un *brand*) a fronte della cessione del dritto di utilizzare lo stesso bene, che fornirà benefici economici futuri.

Si possono distinguere due diverse varianti applicative: quella delle *royalty rate* e quella delle *royalty relief*. La prima determina il valore della marca attraverso la quantificazione delle *royalty* ricavabili dalla cessione dell'utilizzo della stessa, sia con prodotti attuali che con eventuale *brand extension*; la seconda determina il valore della marca basandosi sulla determinazione del valore di una *royalty* ipotetica che si dovrebbe pagare per utilizzare la marca stessa, ovvero determinando quanto si risparmia non dovendo ricorrere al mercato per sfruttare i benefici economici del suo utilizzo, in altre parole calcola il "beneficio prodotto

dalla mancata corresponsione di *royalty*” (Renoldi, 1992). L’applicazione richiede la determinazione delle *royalty* applicate in mercati comparabili (o quelle già applicate dall’azienda) per stimare un coefficiente da applicare ai benefici economici futuri che sia espressivo dei corrispettivi da pagare.

Anche per questo approccio si incontrano le stesse difficoltà delle metodologie sopra citate: un mercato comparabile, con transazioni rappresentative e trasparenti, non è di semplice identificazione e, nel caso lo si trovi, le informazioni necessarie per effettuare una valutazione non sempre sono disponibili. Inoltre il calcolo si basa su elementi che dipendono dal soggetto valutatore come: le previsioni dei volumi di vendita, l’arco temporale di riferimento e la selezione delle transazioni simili di riferimento.

D. I metodi basati sul valore di transazioni omogenee

Si basano sul “giudizio prevalente sul mercato circa il valore” (Renoldi, 1992): si analizzano negoziazioni avvenute per *brand* assimilabili a quello da valutare; come già visto in precedenza per quanto riguarda i marchi l’individuazione di un *asset* comparabile risulta assai improbabile a causa dell’unicità intrinseca ad ogni singolo *brand*. Inoltre nell’ambito dei principi contabili internazionali lo IAS 38 vieta esplicitamente la possibilità di determinare il valore della marca da inserire in attivo di Stato Patrimoniale con il metodo del *fair value*.

2.2) **La valutazione innovativa del brand equity:**

Le agenzie di consulenza che forniscono supporto alle aziende per le attività di *branding* e ne stilano classifiche basate sul valore del loro marchio utilizzano, per la determinazione dello stesso, metodi considerati innovativi e in quanto tali più attuali e adatti all’individuazione di un valore che sia rappresentativo non solo dei benefici reddituali e monetari, ma anche di tutti quegli elementi intangibili del *brand equity* che sono generati dal *customer equity* e da elementi immateriali; permettono dunque di arrivare alla determinazione di un valore che sia a più stretto contatto con la realtà effettiva delle cose. Questi metodi di valutazione consentono di ottenere una valutazione globale della forza del brand, prendendo in considerazione aspetti dell’intero *business* che ricomprendono la performance del marchio, la sua longevità e vulnerabilità, il potenziale di crescita e per finire l’ambiente competitivo di riferimento. La problematicità di base si sposta dall’individuazione della metodologia corretta per una giusta valutazione del marchio, all’identificazione dei *key drivers*, ovvero quei fattori che generano i flussi positivi di risultato ricollegabili al *brand* stesso (Adams et al., 1995).

Numerose agenzie hanno sviluppato ognuna un proprio metodo per la valutazione dei brand aziendali: vengono definiti *economic-use methods* perché analizzano (come detto poc'anzi) l'intera attività dell'organizzazione; si riescono quindi ad individuare due direzioni principali di analisi. La prima ha una portata più vasta e fornisce una visione d'insieme più completa in quanto include sia elementi "*financially-based*" sia elementi "*customer-based*"; la seconda invece ricomprende solamente elementi propri del rapporto tra azienda e consumatori, come è proprio della visione di CBBE (*customer based brand equity*, in conformità a quanto affermato nel capitolo 1 par 1.2).

Alla luce di questa suddivisione nel corso del paragrafo si analizzeranno i metodi di valutazione maggiormente utilizzati come Interbrand e Brandz che rientrano nel primo sottogruppo e come EquiTrend che invece rientra nel secondo.

Si tenga sempre presente che seppur considerati tutti innovativi, i metodi che verranno enunciati nelle prossime pagine non forniscono una versione univoca dei valori del *brand*, ma poiché si caratterizzano ciascuno per delle proprie peculiarità, le valutazioni proposte di uno stesso marchio possono divergere anche di molto.

2.2.1) Il metodo Interbrand:

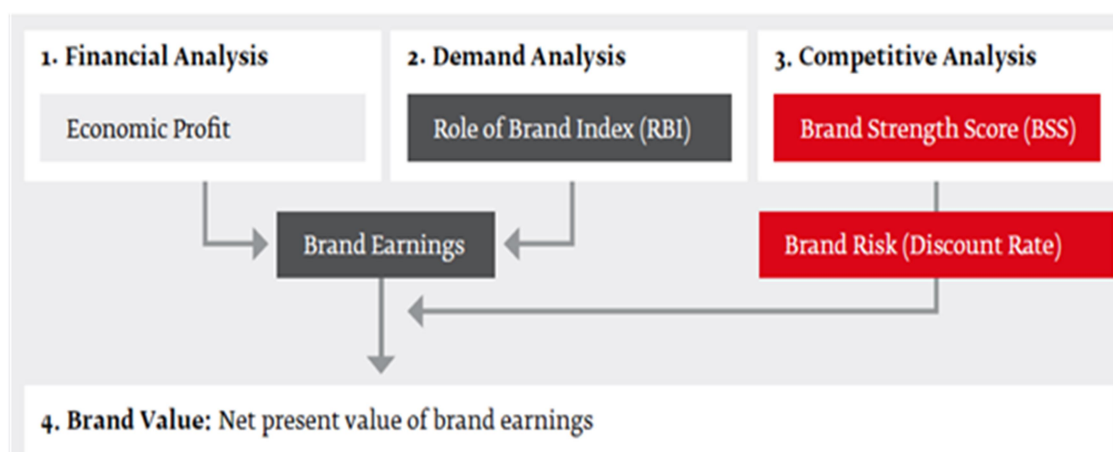
Interbrand è stata fondata nel 1974 da John Murphy come società di consulenza aziendale, ed è stata una delle prime a specializzarsi in *branding consultancy*; ogni anno fornisce una classifica dei 100 Best Global Brands che viene presa come riferimento da molti investitori e finanziatori e fornisce utili informazioni anche per le stesse aziende. L'azienda è stata la prima società ad avere la propria metodologia certificata conforme ai requisiti della norma ISO 10668 (requisiti per la valutazione del marchio monetario) e ha giocato un ruolo fondamentale nello sviluppo dello standard stesso.

Interbrand sviluppa un metodo che cerca di ricollegare in modo diretto la forza della marca (nelle sue quattro componenti: caratteristiche dell'ambiente competitivo, performance dei prodotti caratterizzati dal marchio indagato, longevità o vulnerabilità del marchio e estensibilità /potenziale di crescita) con il *brand value*; lo scopo ultimo dell'agenzia è quello di analizzare i *brand* sia in base alla loro condizione attuale sia in base al loro potenziale di crescita, creando un metodo "universale nei suoi presupposti teorici e adattabile in modo flessibile alle singole realtà" (Adams et al., 1995).

Interbrand rende pubblica la metodologia che utilizza per la valutazione, così come i requisiti richiesti per un'azienda al fine di rientrare all'interno della loro classifica, in modo da rendere

noto il motivo della mancata comparsa nelle loro classifiche di alcuni importanti *brand*. Innanzitutto è necessario che l'azienda sia globale, ovvero che almeno il 30% delle entrate realizzate provengano da un paese estero (diverso quindi da quello di origine del *brand*); occorre che il marchio sia visibile: deve essere presente non solo in tutti i grandi mercati in Asia, Nord America ed Europa, ma anche nei mercati dei paesi emergenti BRIC (Brasile, Russia, India e Cina). Il marchio deve essere poi trasparente e devono quindi essere resi disponibili e pubblici un numero di dati sufficiente ad analizzare i risultati economici dello stesso. Deve poi essere in crescita con un profitto economico previsto in aumento negli anni a venire e superiore al costo del capitale. Il *brand* deve infine essere riconoscibile e conosciuto nelle principali economie del mondo e avere quindi un profilo pubblico.

Come già accennato questo metodo si basa sulla duplice analisi di fattori "*financially-based*" e fattori "*customer-based*", dei quali si individua il contributo alla creazione del valore del marchio mediante un procedimento a tre livelli.



Il primo livello di analisi è quello della redditività del *business*: vengono individuati e isolati i ricavi relativi ai prodotti *branded*, al netto degli oneri finanziari. Viene quindi eseguita una media ponderata per i diversi anni e si individua il contributo alla creazione di valore per gli investitori.

Il secondo livello si occupa invece di indagare l'effetto del *brand* sulle scelte dei consumatori e la sua influenza sulla domanda: individua in che misura le decisioni di acquisto sono influenzate dal marchio e non da altre variabili (come per esempio le quattro "P" del marketing mix: *place, promotion, product* e *price*). In questo modo si ottiene l'indice di marca, ovvero il RBI (*role of brand index*) che quantifica il contributo del marchio.

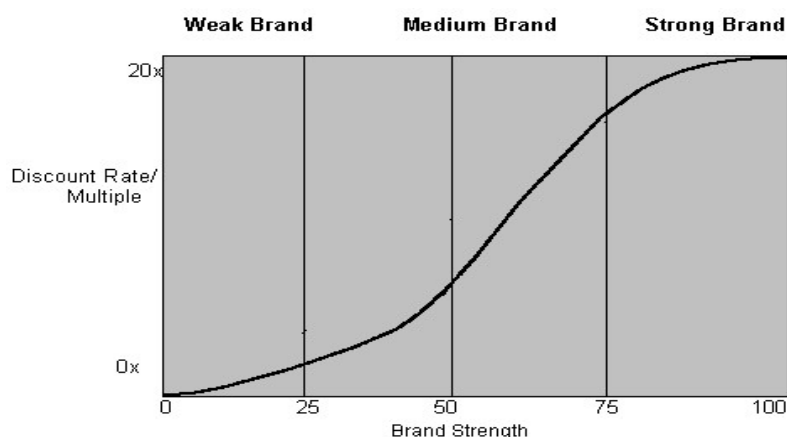
Il terzo ed ultimo livello analizza invece il marchio in relazione alla situazione dell'ambiente: se una marca è forte genera un beneficio economico futuro sostenibile grazie alla creazione di

una domanda stabile e fedele. Per poter arrivare a un indice che riassume la posizione della marca all'interno dell'ambiente competitivo si devono prendere in considerazione sette diversi elementi: la *leadership* di mercato e la posizione occupata, stabilità intesa come fiducia e fedeltà dei clienti, mercato e sua stabilità, internazionalità, *trend* inteso come sviluppo di lungo periodo, sostegno degli investimenti di *marketing*, protezione legale; si attribuisce un punteggio a ciascuno in base alla classe di appartenenza e si giunge così alla determinazione di un valore che va da 0 a 100 (BSS: *brand strength score*).

Fattori:	Massimo	Brand A	Brand B	Brand C	Brand D
LEADERSHIP	25	22	18	22	8
STABILITA'	15	14	12	14	11
MERCATO	10	8	8	8	8
INTERNAZIONALITA'	25	22	15	2	2
TREND	10	8	7	6	6
SOSTEGNO	10	8	8	7	5
PTOTEZIONE	5	5	3	5	5
Totale	100	87	71	64	45

Una volta individuata la forza della marca, si può arrivare alla determinazione di un coefficiente moltiplicativo da applicare al reddito ottenuto dal marchio stesso.

La relazione forza – coefficiente viene rappresentata attraverso la “curva ad S”, una curva risultante dallo studio della redditività del settore di appartenenza (la cui inclinazione varia di settore in settore). La determinazione del valore della marca avviene dal prodotto tra reddito base e coefficiente, graficamente dall'incrocio sulla curva delle due grandezze.



In conclusione il metodo Interbrand fa riferimento alle attuali condizioni d'uso del marchio e ne prende in considerazione le potenzialità future o di estensione, e in particolare collega il valore del *brand* alle condizioni del mercato in cui opera; si tratta quindi di una metodologia molto utile a fini manageriali come guida e misura per il confronto con altre situazioni aziendali.

2.2.2) Il metodo BrandZ:

Il sistema è stato sviluppato dall'agenzia di consulenza (che fornisce appoggio alle aziende per le strategie di sviluppo e creazione di marchio forti) Millward Brown che dal 2006 fornisce la classifica "BrandZ Global Top 100" dove sono inseriti i *brand* mondiali dotati del maggior valore; tale classifica è resa nota al pubblico di anno in anno non solo dal Financial Times, ma anche da altri enti come il NASDAQ, da Bloomberg e da altri media (BrandZ : Brand Valuation Methodology, 2015).

Come evidenziato per il metodo Interbrand anche in questo caso l'analisi di valore poggia le basi sull'ispezione congiunta di elementi *financially* e *customer based*.

Come affermato sul sito dell'agenzia (BrandZ: Brand Valuation Methodology, 2015) il campione di riferimento utilizzato per la ricerca comprende più di tre milioni di consumatori e più di 100.000 marchi differenti in circa 50 mercati, e costituisce l'elemento differenziale rispetto al lavoro dei suoi *competitors* che fanno riferimento solamente agli studi operati da gruppi di esperti; si ha così un rapporto diretto tra consumatori e azienda che permette di ottenere stime dei valori dei *brand* che siano più attinenti alla realtà effettiva delle cose.

Il metodo BrandZ cerca di ottenere una stima di quanto il marchio da solo, rimuovendo qualsiasi influenza finanziaria e di altro genere, contribuisca al valore totale del *business*, e per raggiungere tale obiettivo il procedimento di calcolo si articola in tre differenti fasi.

- Calcolo del valore finanziario: si possono distinguere due diversi casi; nel caso in cui un'azienda sia in possesso di un unico *brand* tutti i ricavi gli vengono attribuiti in modo diretto, nel caso invece si tratti di un'azienda con un portafoglio di *brand* i ricavi devono essere attribuiti a ciascuno di essi in maniera proporzionale attraverso l'individuazione dell'indice di attribuzione (*attribution rate*). Riuscire ad attribuire al marchio anche i valori finanziari futuri è un'operazione di grande importanza, e per poterlo fare si deve aggiungere alla formula di calcolo del *brand equity* il *brand multiple*: un fattore che moltiplicato ai ricavi attuali direttamente attribuiti al marchio individua quelli futuri.

- Calcolo del contributo del *brand*: il risultato a cui si arriva nella fase di calcolo del valore finanziario non rappresenta il risultato finale cercato da BrandZ, ma per trovarlo è necessario rimuovere alcuni elementi quali le spese di distribuzione, amministrazione e logistica che, non essendo direttamente imputabili al brand alterano il valore del risultato ricercato. Si sommano poi gli elementi intangibili che costituiscono il valore del marchio, come l'insieme di associazioni che genera nelle menti dei consumatori per convincerli all'acquisto del proprio prodotto pur pagando un *premium price*. Gli elementi fondamentali di influenza sono: il significato del marchio (con i suoi valori ed emozioni trasmessi), la differenziazione rispetto ai *competitors* che crei un richiamo per i clienti ed infine la capacità di diventare *top of mind* (ovvero il primo marchio che viene in mente quando si fa un acquisto di categoria).
- Calcolo del valore del marchio: ottenuto dalla moltiplicazione dei valori trovati nelle due fasi precedenti, indica il contributo della marca alla creazione di valore da parte dell'azienda in questione.

Il fine del metodo BrandZ è duplice: se da un lato fornisce agli investitori degli indicatori per potersi orientare sul mercato e prendere decisioni di investimento, dall'altro permette ai *manager* aziendali di avere un indicatore di performance che individui le forze e le debolezze del marchio e che ne fornisca una valida spiegazione (BrandZ: Brand Valuation Methodology, 2015).

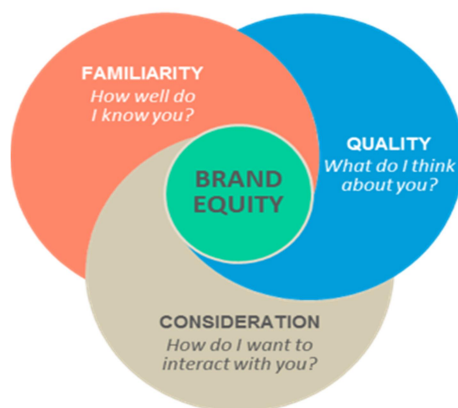
2.2.3) Il metodo EquiTrend:

La metodologia utilizzata dall'agenzia Harris Poll si differenzia dai metodi Interbrand e BrandZ in quanto comprende solamente elementi propri del rapporto tra azienda e consumatori, come è tipico della visione del modello di CBBE (*customer based brand equity*). In questo modo l'ente sviluppa le sue analisi e ricerche basandosi solo sulle conoscenze, sui rimandi e associazioni e sulle impressioni che la popolazione di riferimento (ovvero un campione di consumatori americani reperiti attraverso l'utilizzo della rete, che hanno accettato di partecipare alle indagini di Harris Poll) presenta sul marchio indagato.

L'agenzia Harris Poll si occupa di fornire previsioni sulle performance dei marchi dal 1989 e per questo motivo ha sviluppato una vasta banca dati che le permette di condurre analisi di riconosciuta validità. Per fornire la classifica delle 100 marche con i migliori *brand equity*, le ricerche prendono avvio con la selezione dei soggetti (tra la popolazione di riferimento) che abbiano la più grande familiarità con i marchi indagati. In particolare ogni individuo dovrà

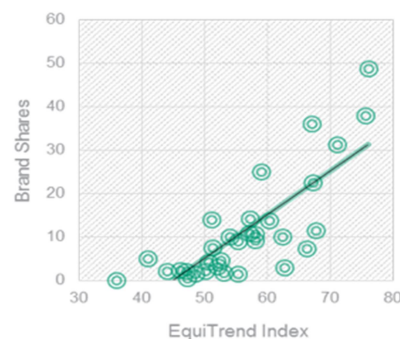
valutare, tra un totale di 3000 *brand* relativi a più di 300 prodotti e servizi, un totale di 40 marchi; operando tale procedimento ogni *brand* diviene oggetto di 1000 valutazioni, che vengono poi ponderate in base alla composizione anagrafica dei residenti in America (EquiTrend: Measuring Brand Equity Since 1989). A questo punto si possiede il fulcro di tutto il sistema: i punteggi attribuiti all'*equity*; la "*brand equity measure*" o anche "*equi trend index*" (EQI) come definita da Harris, è costruita per essere una metrica riepilogativa della forza, della salute e della bontà di un marchio, ovvero un *ranking* che permette di comprendere quanto sono forti o deboli i marchi. È un metodo che permette inoltre la facile comparazione tra aziende, marchi, segmenti di mercato (anche geografici) e addirittura tra i diversi settori.

EQI si basa su tre elementi chiave che sono: la familiarità (quanti conoscono il marchio?), la qualità (cosa si pensa sul marchio?) e la considerazione (c'è volontà di interagire col *brand*?). Interessante è notare la correlazione positiva che esiste in linea di massima tra l'indice di *share* del mercato delle singole aziende e il valore del loro marchio.



At an industry level...

the Brand Equity Index has been found to have a linear fit with market share.



(<https://theharrispoll.com/equitrend/>)

Con i livelli ottenuti per la familiarità, la qualità e la considerazione del marchio, o meglio con le loro somme, si redige una classifica in ordine decrescente. La classifica raggruppa i *brand* anche in base al settore di appartenenza, e consente una buona comparazione tra le aziende stesse in quanto non si limita soltanto a riportare un elenco dei marchi, ma comprende un'analisi dettagliata dei risultati ottenuti e dei dati di partenza.

A differenza di quanto accadeva per le altre due metodologie innovative di calcolo del valore dei marchi, in questo caso è presente un notevole limite, dovuto alla scelta stessa di tralasciare

i dati finanziari: non si ha la rappresentazione numerica e monetaria del valore. La decisione di considerare solamente gli elementi relativi al rapporto con i consumatori tuttavia consente di guadagnare un notevole vantaggio: si indagano i motivi della soddisfazione dei clienti consentendo un'analisi più approfondita della *customer equity*, che come più volte detto costituisce per molti l'elemento fondante dell'intero valore del *brand*.

Al fine di evidenziare le implicazioni sulle classificazioni dei marchi, dovute alle diverse metodologie Interbrand, BrandZ e EquiTrend si riportano i primi 15 posti delle stesse classifiche nel 2017 (Tralasciamo la classifica di EquiTrend in quanto viene stesa in base al settore di appartenenza delle aziende).

INTERBRAND		BRANDZ		
	Brand	Valore	Brand	Valore
1	Apple	184,154\$m	Google	245,581\$m
2	Google	141,703\$m	Apple	139,286\$m
3	Microsoft	79,999\$m	Microsoft	143,222\$m
4	Coca-Cola	69,733\$m	Amazon	139,286\$m
5	Amazon	64,769\$m	Facebook	129,800\$m
6	Samsung	56,249\$m	AT&T	115,112\$m
7	Toyota	50,921\$m	VISA	110,999\$m
8	Facebook	48,188\$m	Tencent	108,292\$m
9	Mercedes	47,829\$m	IBM	102,088\$m
10	IBM	46,829\$m	McDonald's	97,723\$m
11	GE	44,208\$m	Verizon	89,279\$m
12	McDonald's	41,533\$m	Marlboro	87,519\$m
13	BMW	41,521\$m	Coca-Cola	78,142\$m
14	Disney	40,722\$m	Alibaba group	59,127\$m
15	Intel	39,459\$m	Wells Fargo	58,424\$m

(<http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking/>)

(<http://brandz.com/charting/51>)

CAPITOLO 3: BRAND E COMPORTAMENTI A CONFRONTO

Le regole contabili non impongono obblighi di iscrizione del marchio all'interno dell'attivo dello Stato Patrimoniale e lasciano ampia discrezionalità a quelle aziende che decidono di procedere con questa operazione. È interessante operare un confronto tra due delle aziende che compaiono nelle classifiche dei *brand* a maggior valore fornite da Interbrand e BrandZ, per evidenziare alcune delle possibili differenze di comportamento; si procederà dunque con un'esposizione della prassi messa in atto da "Coca-Cola" e della metodologia di iscrizione a bilancio utilizzata invece da "Apple".

La finalità del confronto tra le due aziende è quella di fungere da esempio per le diverse possibilità esistenti nel trattamento del *brand* e del suo valore contabile. Le differenze che si possono rintracciare sono dovute non solo alla discrezionalità lasciata dai principi contabili riguardo alla stessa iscrizione, ma anche dalla difficoltà di determinare in maniera univoca il valore del *brand* una volta che si sia deciso di iscriverlo a bilancio. Tale difficoltà deriva dall'esistenza, come si è visto nel capitolo precedente, di numerosi metodi per la definizione del *brand equity*.

3.1) Il valore del marchio Apple rintracciabile dal bilancio:

Il valore attribuito al marchio "Apple", che è stimato pari a 184,154 milioni di dollari dal metodo Interband e pari a 139,286 milioni di dollari dal metodo BrandZ, nel bilancio di fine esercizio dell'anno 2017 redatto dalla stessa azienda, viene ricompreso all'interno della voce "*goodwill*" (avviamento) che ammonta a 5,717 milioni di dollari. Si notano innanzitutto due caratteristiche fondamentali: in primo luogo il marchio "Apple" non compare nel bilancio sotto una voce specifica, ma il suo valore viene riassunto insieme a quello di altre poste all'interno della voce "avviamento"; in secondo luogo si nota il fatto che il valore del totale dell'avviamento iscritto, come di dovere, in attivo tra le immobilizzazioni immateriali è inferiore rispetto al valore stimato dello stesso marchio da parte delle due agenzie sopracitate.

"Apple" in questo modo non contabilizza il marchio generato internamente (in pieno accordo con lo IAS 38 che vieta la contabilizzazione di tale valore), ma esprime a bilancio il valore dell'avviamento derivante da operazioni di acquisto di altre realtà aziendali come ad esempio il valore di 2,2 milioni di dollari iscritto in avviamento nello Stato Patrimoniale del bilancio risalente al 2014, in seguito all'acquisto di "Beats Music" nel 2014 per 2,6 milioni di dollari.

	September 30, 2017	September 24, 2016
ASSETS:		
Current assets:		
Cash and cash equivalents	\$ 20,289	\$ 20,484
Short-term marketable securities	53,892	46,671
Accounts receivable, less allowances of \$58 and \$53, respectively	17,874	15,754
Inventories	4,855	2,132
Vendor non-trade receivables	17,799	13,545
Other current assets	13,936	8,283
Total current assets	128,645	106,869
Long-term marketable securities	194,714	170,430
Property, plant and equipment, net	33,783	27,010
Goodwill	5,717	5,414
Acquired intangible assets, net	2,298	3,206
Other non-current assets	10,162	8,757
Total assets	\$ 375,319	\$ 321,686
LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY:		
Current liabilities:		
Accounts payable	\$ 49,049	\$ 37,294
Accrued expenses	25,744	22,027
Deferred revenue	7,548	8,080
Commercial paper	11,977	8,105
Current portion of long-term debt	6,496	3,500
Total current liabilities	100,814	79,006
Deferred revenue, non-current	2,836	2,930
Long-term debt	97,207	75,427
Other non-current liabilities	40,415	36,074
Total liabilities	241,272	193,437
Commitments and contingencies		
Shareholders' equity:		
Common stock and additional paid-in capital, \$0.00001 par value: 12,600,000 shares authorized; 5,126,201 and 5,336,166 shares issued and outstanding, respectively	35,867	31,251
Retained earnings	98,330	96,364
Accumulated other comprehensive income/(loss)	(150)	634
Total shareholders' equity	134,047	128,249
Total liabilities and shareholders' equity	\$ 375,319	\$ 321,686

(http://files.shareholder.com/downloads/AAPL/6296076415x0x962680/D18FAEFF-460A-4168-993D-A60CBA8ED209/10-K_2017_As-Filed_.pdf)

Il valore rintracciabile nel bilancio aziendale si discosta di molto, come è normale che avvenga, da quello individuato dalle agenzie Millward Brown e Interbrand: si deve infatti tenere conto che i valori individuati tramite i metodi BrandZ e Interbrand sono comprensivi di un numero più ampio di sottovoci e fattori, che (in rispetto dei principi contabili) nel bilancio trovano invece separate e distinte collocazioni, o non vengono del tutto contabilizzati. Si consideri per esempio la metodologia BrandZ: il *brand equity* che viene individuato comprende valori aggiuntivi quali i ricavi direttamente attribuibili al marchio, i futuri benefici economici attesi, le componenti immateriali come valori e sentimenti condivisi con i clienti, ecc...

3.2) Il valore del marchio Coca-Cola rintracciabile dal bilancio:

Il valore attribuito al marchio “Coca-Cola”, che è stimato pari a 69,733 milioni di dollari dal metodo Interband e pari a 78,142 milioni di dollari dal metodo BrandZ, nel bilancio di fine esercizio dell’anno 2017 redatto dalla stessa azienda, a differenza di quanto avviene per il marchio “Apple”, non viene collocato esclusivamente all’interno della voce “*goodwill*” (avviamento).

Per quanto riguarda le attività immateriali dello Stato Patrimoniale di “Coca-Cola” si osserva infatti la presenza sia della voce “*goodwill*” di ammontare complessivo pari a 9,401 milioni di dollari, sia della voce “*trademarks with indefinite lives*” (ovvero marchi con vita utile indefinita) di valore pari a 6,729 milioni di dollari.

Anche in questo caso, si nota la mancanza di corrispondenza tra i valori riportati in bilancio e i valori individuati dalle due agenzie; come nel caso di “Apple” la differenza è dovuta alle disparità esistenti tra la metodologia di calcolo imposta dai principi contabili e quella dei metodi innovativi. Si consideri come esempio il metodo Interbrand: presenta “elementi aggiuntivi” per il calcolo del *brand equity* come l’effetto del *brand* sulle scelte dei consumatori e la sua influenza sulla domanda (RBI: *role of brand index*), o ancora la posizione dell’azienda rispetto all’ambiente competitivo (BSS: *brand strength score*).

December 31,	2017	2016
(In millions except par value)		
ASSETS		
CURRENT ASSETS		
Cash and cash equivalents	\$ 6,006	\$ 8,555
Short-term investments	9,352	9,595
TOTAL CASH, CASH EQUIVALENTS AND SHORT-TERM INVESTMENTS	15,358	18,150
Marketable securities	5,317	4,051
Trade accounts receivable, less allowances of \$477 and \$466, respectively	3,667	3,856
Inventories	2,655	2,675
Prepaid expenses and other assets	2,000	2,481
Assets held for sale	219	2,797
Assets held for sale — discontinued operations	7,329	—
TOTAL CURRENT ASSETS	36,545	34,010
EQUITY METHOD INVESTMENTS	20,856	16,260
OTHER INVESTMENTS	1,096	989
OTHER ASSETS	4,560	4,248
PROPERTY, PLANT AND EQUIPMENT — net	8,203	10,635
TRADEMARKS WITH INDEFINITE LIVES	6,729	6,097
BOTTLERS' FRANCHISE RIGHTS WITH INDEFINITE LIVES	138	3,676
GOODWILL	9,401	10,629
OTHER INTANGIBLE ASSETS	368	726
TOTAL ASSETS	\$ 87,896	\$ 87,270
LIABILITIES AND EQUITY		
CURRENT LIABILITIES		
Accounts payable and accrued expenses	\$ 8,748	\$ 9,490
Loans and notes payable	13,205	12,498
Current maturities of long-term debt	3,298	3,527
Accrued income taxes	410	307
Liabilities held for sale	37	710
Liabilities held for sale — discontinued operations	1,496	—
TOTAL CURRENT LIABILITIES	27,194	26,532
LONG-TERM DEBT	31,182	29,684
OTHER LIABILITIES	8,021	4,081
DEFERRED INCOME TAXES	2,522	3,753
THE COCA-COLA COMPANY SHAREOWNERS' EQUITY		
Common stock, \$0.25 par value; Authorized — 11,200 shares; Issued — 7,040 and 7,040 shares, respectively	1,760	1,760
Capital surplus	15,864	14,993
Reinvested earnings	60,430	65,502
Accumulated other comprehensive income (loss)	(10,305)	(11,205)
Treasury stock, at cost — 2,781 and 2,752 shares, respectively	(50,677)	(47,988)
EQUITY ATTRIBUTABLE TO SHAREOWNERS OF THE COCA-COLA COMPANY	17,072	23,062
EQUITY ATTRIBUTABLE TO NONCONTROLLING INTERESTS	1,905	158
TOTAL EQUITY	18,977	23,220
TOTAL LIABILITIES AND EQUITY	\$ 87,896	\$ 87,270

(<https://www.coca->

[colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2018/2017-10K.pdf](https://www.cocacola.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2018/2017-10K.pdf))

3.3) Coca-Cola ed Apple: ulteriori indici e voci di bilancio utili al confronto

Poiché da una singola o poche voci complessive, quali l'avviamento per "Apple" o nel caso di "Coca-Cola" l'avviamento e i marchi con vita utile indefinita, non è agevole riuscire a percepire quale sia il *brand equity* e l'influenza esercitata sull'andamento aziendale, può essere utile prendere in considerazione altri elementi, altre voci di bilancio e la loro combinazione in indici di analisi.

All'interno del bilancio di esercizio infatti ogni azienda riporta valori monetari che fanno riferimento al *brand equity*, in maniera più o meno diretta, o che sono in qualche modo collegate a tale valore. In realtà all'interno di un insieme funzionale e organico come lo sono sia l'azienda sia il suo bilancio, è difficile distinguere le voci di interesse, in quanto in possesso di una relazione diretta col marchio, dalle voci che invece non presentano una tale relazione. Tuttavia si può far riferimento agli elementi che, secondo l'ottica adottata, hanno la maggiore rilevanza; si tratta delle spese pubblicitarie e commerciali, delle spese di ricerca e sviluppo e dell'EBITDA (*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*) aziendale.

L'EBITDA consente di individuare l'effetto che il *brand* ha sugli utili generati attraverso la sola gestione operativa, ovvero attraverso il *core business* aziendale (Berk, DeMarzo, & Moressi, Venanzi, 2015). L'EBITDA è l'elemento principale necessario per la determinazione dell' *EBITDA margin*, un indice che rappresenta i proventi annuali al lordo degli interessi, delle imposte e degli ammortamenti, messi in rapporto percentuale con il totale dei ricavi annuali.

Tale indice rende evidente la relazione tra il profitto generato dalla gestione operativa, ottenuto dalla sottrazione dei costi ai ricavi relativi al core business, e il valore del marchio. Infatti maggiore è il *brand equity* e più forte e riconosciuto è il marchio, maggiori saranno i guadagni ottenuti con l'applicazione di *premium price* rispetto a competitors caratterizzati dal possesso di un brand meno diffuso, forte e riconosciuto.

EBITDA=	
-	Ricavi delle vendite
-	Consumi di materie prime e servizi
-	Costo del lavoro
-	Costi commerciali, distributivi e amministrativi

Le spese pubblicitarie e commerciali sono un elemento già incluso all'interno del EBITDA, ma è necessario effettuare una precisazione. Essendo tali spese in grado di generare, con il loro aumentare, un incremento più che proporzionale nei flussi di cassa in entrata, si tenderà ad avere un andamento divergente dell'aumento percentuale dell' *EBITDA margin* rispetto al valore del *brand* che sarà caratterizzato da una crescita superiore. L'aumento che le spese di marketing sono in grado di generare sul valore del marchio è dovuto all'effetto che ha una maggiore conoscenza della marca da parte del mercato: essa è infatti l'elemento che permette di distinguersi dai *competitors*, di diffondere i valori positivi di cui l'azienda si fa portatrice e i vantaggi derivanti dai prodotti, dai servizi e dal loro uso.

Come si può notare dal Conto Economico di "Coca-Cola" le spese per le vendite e la pubblicità vengono comprese all'interno della voce "*selling, general and administrative expenses*" che nel loro ammontare complessivo costituiscono negli anni 2015, 2016 e 2017 una spesa pari a circa 40.000 milioni di dollari. Se scorporate dalla voce complessiva le spese di *marketing* ammontano a 95 milioni di dollari nel 2017 e a 113 milioni di dollari nel 2016, cifre considerevoli ma giustificate dai vantaggi sopra elencati.

Year Ended December 31,	2017	2016	2015
(In millions except per share data)			
NET OPERATING REVENUES	\$ 35,410	\$ 41,863	\$ 44,294
Cost of goods sold	13,256	16,465	17,482
GROSS PROFIT	22,154	25,398	26,812
Selling, general and administrative expenses	12,496	15,262	16,427
Other operating charges	2,157	1,510	1,657
OPERATING INCOME	7,501	8,626	8,728

(<https://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2018/2017-10K.pdf>)

Anche nel Conto Economico di "Apple" si ha la rappresentazione delle spese di *marketing* all'interno della voce "*selling, general and administrative expenses*", tuttavia a differenza di quanto accade per "Coca-Cola" non è possibile estrapolare o determinare a quanto ammontino effettivamente tali spese.

	Years ended		
	September 30, 2017	September 24, 2016	September 26, 2015
Net sales	\$ 229,234	\$ 215,639	\$ 233,715
Cost of sales	141,048	131,376	140,089
Gross margin	88,186	84,263	93,626
Operating expenses:			
Research and development	11,581	10,045	8,067
Selling, general and administrative	15,261	14,194	14,329
Total operating expenses	26,842	24,239	22,396

(http://files.shareholder.com/downloads/AAPL/6296076415x0x962680/D18FAEFF-460A-4168-993D-A60CBA8ED209/_10-K_2017_As-Filed_.pdf)

Dal Conto Economico di “Apple” emerge un’altra informazione pertinente all’analisi messa in atto dal capitolo: si ha infatti la presenza della voce “*research and development expenses*”, di ammontare pari a 11,581 milioni di dollari nel 2017, e pari rispettivamente a 10,045 milioni di dollari e a 8,067 milioni di dollari nel 2016 e nel 2015 (trend in aumento). Tal voce è rappresentativa di quei costi per l’innovazione e lo sviluppo di nuovi servizi e prodotti che non solo è fondamentale per le aziende del settore della tecnologia e dell’informatica (come lo sono “Apple”, “Google”, “Microsoft” e “Facebook”, tutte aziende ai primi posti nelle classifiche di Interbrand e Brandz), ma diventano fondamentali in ogni singolo settore.

Un’azienda per essere di successo ha quindi la necessità di effettuare investimenti per la realizzazione di beni aggiornati tecnologicamente e che abbiano prestazioni con un differenziale positivo rispetto a quelle della concorrenza. Le aziende devono possedere un portafoglio di prodotti e servizi difficilmente imitabili e unici, ottenibili per mezzo di investimenti mirati, e talvolta cospicui, in R&D; questi investimenti, se sostenuti in maniera corretta, portano a nuove conoscenze e idee utilizzabili per migliorare, potenziare o fare evolvere non solo i prodotti ma anche i processi aziendali.

Se effettuate correttamente le spese di R&D sono addirittura in grado di portare l’azienda ad essere leader di settore e di creare nella clientela l’attesa dell’uscita dei nuovi prodotti (come accade per “Apple”), generando un aumento del valore percepito dal cliente e quindi del *brand equity* aziendale.

Nonostante sia presente una forte relazione tra l’innovazione e il valore del marchio, non è possibile determinare in modo oggettivo quale sia la quota dei costi di R&D che incide in

modo diretto sul *brand*, soprattutto considerando il fatto che su di esso ricade l'influenza di numerosi altri fattori che non solo dipendono dalle scelte messe in atto dall'azienda, ma anche da quelle dei *competitors*, dalle situazioni dell'ambiente con cui l'azienda si interfaccia e dai cambiamenti che avvengono all'interno del settore di riferimento.

CONCLUSIONE

Il *brand* è riconosciuto essere un elemento di notevole centralità ed importanza per le aziende che puntano a costruire un vantaggio competitivo investendo sulle risorse intangibili, quali i valori condivisi con i clienti, le associazioni positive generate nelle loro menti, le esperienze che facilitano il ricordo e la condivisione.

Una volta definiti i concetti di *brand* e *brand equity*, con alcune difficoltà dovute sia alla loro geometria variabile sia all'abbondanza delle stesse definizioni a causa dei diversi contesti che prendono in considerazione i due concetti (mondo del *marketing*, della contabilità, ecc...), l'attenzione si è spostata sul processo di *branding*, processo di creazione ed associazione di un marchio al prodotto, che deve essere messo in atto dall'azienda al fine di ottenere numerosi vantaggi competitivi. Tra i vantaggi ottenibili si ricordano: in primo luogo il rapporto esclusivo che si crea con i clienti in un'ottica di relazione di lungo periodo basata sulla fiducia e sulla fedeltà, che consente di applicare un *premium price* e ricavare maggiori profitti; in secondo luogo i vantaggi che derivano all'azienda dall'insieme di rapporti con soggetti terzi quali le istituzioni locali, i fornitori.

In questo frangente è importante ricordare la centralità del consumatore secondo l'ottica di analisi della CBBE (*customer based brand equity*), secondo la quale i clienti costituiscono l'elemento di partenza per la formazione del *brand equity*. I consumatori nell'arco della loro vita e del rapporto che instaurano con le aziende sono portatori di un *customer lifetime value*, costituito dal valore generato dalle transazioni commerciali e dagli acquisti effettuati dallo stesso; se si somma il valore apportato all'azienda da ogni singolo cliente, si ottiene il *total customer lifetime value*, elemento fondante e principale per la creazione e la definizione del valore del marchio.

Se è vero che il *brand* costituisce un elemento di così elevata importanza per l'azienda diventa necessario cercare di definire in che modo si possa calcolare il valore del marchio e in che modo esso venga rappresentato nei bilanci aziendali.

Il secondo capitolo ha così indagato, dopo un primo excursus sulla determinazione del valore monetario del marchio e i suoi principi guida ovvero i principi contabili nazionali e internazionali e le loro prescrizioni in materia di brand (*asset* intangibile rientra nella categoria delle immobilizzazioni immateriali), i metodi principali per l'individuazione degli elementi facenti parte e costituenti il valore del marchio. Si è partiti da un'analisi di quei metodi tradizionali e meno adatti a una corretta individuazione del vero valore del brand come

quelli basati sul costo storico o di sostituzione, quelli basati sui valori reddituali e finanziari, i metodi basati sulle *royalty* ed infine quelli basati sul valore di transazioni omogenee; si è poi giunti all'analisi dei metodi innovativi ritenuti più adatti per il fine proposto, ovvero quello adottato da Interbrand, il metodo BrandZ ed il metodo EquiTrend.

Il terzo capitolo infine ha permesso di condurre un confronto tra le prassi messe in atto nell'iscrizione del *brand* a bilancio di due aziende rappresentative scelte dalle liste di aziende con i più alti valori del marchio fornite dalle agenzie di consultazione che utilizzano i metodi innovativi. Questo confronto ha permesso di evidenziare nuovamente non solo le differenze tra i sistemi di scrittura ed iscrizione a bilancio dei valori relativi al marchio, ma anche le differenze che esistono tra i valori del marchio rintracciabili nei bilanci aziendali e quelli ancora una volta individuati dalle agenzie Interbrand, Millward Brown e Harris Poll.

Il *brand* assume dunque notevole importanza non solo dal punto di vista del marketing, dove si ha sia la necessità di attribuire allo stesso marchio valori, emozioni e percezioni, sia la necessità di definire equilibrate politiche di *branding* quali la sua estensione a linee diverse di prodotti, la creazione di brand nuovi o l'acquisto di altri già affermati, ma anche da altri punti di vista che concernono la realtà aziendale. Ogni ente ha la necessità di registrarlo nei bilanci aziendali per poter comunicare, rendere conosciuta e conoscibile la sua valenza ai possibili investitori, finanziatori e agli altri *stakeholder*: non si deve dimenticare che un *brand* forte, conosciuto ed affermato è in grado di influenzare le decisioni di tali soggetti e di assicurare un'influenza positiva sui redditi aziendali, sul valore delle azioni e sui crediti concessi da finanziatori e banche.

Per poter iscrivere un corretto valore del *brand* nei bilanci aziendali è necessario utilizzare una metodologia di calcolo che sia in grado di determinarne il reale valore ed è per questo che la ricerca di un metodo adatto a tale scopo è di fondamentale importanza.

Le componenti che rientrano nel calcolo del valore del *brand* si sono evolute nel passaggio dai metodi tradizionali ai metodi innovativi: non si utilizzano più solamente le componenti reddituali e finanziarie, di costi sostenuti e attualizzati, ma si inseriscono a pieno titolo anche componenti relative al rapporto con la clientela e al giudizio che la stessa fornisce riguardo al marchio. I metodi innovativi, come abbiamo più volte affermato, presentano metodologie di calcolo che spesso portano all'individuazione di valori anche molto diversi (si pensi al *brand* "Coca-Cola" che secondo il metodo Interbrand ha nel 2017 un valore complessivo di 69,733 milioni di dollari e secondo il metodo BrandZ ha invece un valore pari a 78,142 milioni di

dollari) ma hanno un elemento che rimane comune a tutti: la soggettività nella scelta delle componenti che formano il valore del marchio.

Nonostante il *brand* sia quindi un *asset* di natura complessa, dovuta alla molteplicità di variabili monetarie e non che lo influenzano, per ogni realtà imprenditoriale deve rimanere chiaro il suo potenziale generativo di opportunità. Bisogna dunque prestare attenzione agli elementi che ne influenzano il valore in maniera più decisiva che non sono determinabili a priori e immutabili, ma variano da azienda ad azienda in considerazione del mercato di riferimento, della concorrenza, dell'attività e delle scelte dei *competitors*, dei bisogni dei consumatori, delle innovazioni e dei processi tecnologici; sta nell'abilità dei *manager* e dei vertici aziendali capire come aumentarne il valore per accrescere le opportunità future riservate al proprio *business*.

BIBLIOGRAFIA

AAKER, D., 1991. *Managing brand equity* in KELLER, K., & BUSACCA, B., OSTILIO, C., 2005. *La gestione del brand: strategie e sviluppo*. E.G.E.A.

ADAMS, P., BERTOLI, G., BUSACCA, B., GNECCHI, M., MAZZEI, R., VERONA, G., & VICARI, S. 1995. *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*. E.G.E.A.

APPLE GROUP, (s.d.) *Annual report on 10-k*. [online]. Disponibile su: <http://files.shareholder.com/downloads/AAPL/6296076415x0x962680/D18FAEFF-460A-4168-993D-A60CBA8ED209/_10-K_2017_As-Filed_.pdf> [Data di accesso 20/05/2018]

BERK, J., DEMARZO, P., & MORESSI, O., VENANZI, D., 2015. *Finanza aziendale*. Pearson Italia.

CAPPELLARI, R., 2011 *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*. Carocci Editore.

CERBIONI, F., CINQUINI, L., SÒSTERO, U., 2015. *Contabilità e bilancio*. Milano; McGraw Hill Education.

Dlgs. 10 febbraio 2005, n. 30, artt 20 e 22.

FARQUHAR, G., 1989. *Managing brand equity* in KELLER, K., & BUSACCA, B., OSTILIO, C., 2005. *La gestione del brand: strategie e sviluppo*. E.G.E.A.

FONDAZIONE OIC, 2017. *Immobilizzazioni immateriali* [online]. Disponibile su: <<http://www.fondazioneoic.eu/wp-content/uploads/downloads/2017/12/2017-12-OIC-24-Immobilizzazioni-immateriali.pdf>> [Data di accesso: 06/05/2018].

FORBES, (s.d). The world's most valuable brands list [online]. Disponibile su: < <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank>> [Data di accesso 20/04/2018]

FRIZZERA, B., 2005. *Principi contabili nazionali e internazionali*. Milano; Il sole 24 ore.

GIUSSANI, A., NAVA, P., & PORTALUPI, A., 2007. *Principi contabili internazionali*. Milano; IPSOA.

GUATRI, L., & BINI, M., 2011. *Nuovo trattato sulla valutazione delle aziende*. Milano; E.G.E.A.

IFRS Foundation, 2014. IAS 38 Intangible Assets [online]. Disponibile su: <<http://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-38-intangible-assets/>> [Data di accesso: 06/05/2018].

KELLER, K., & BUSACCA, B., OSTILIO, C., 2005. *La gestione del brand: strategie e sviluppo*. E.G.E.A.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G., ANCARANI, F., & COSTABILE, M., 2015. *Principi di marketing*. Pearson Italia.

KOTLER , P., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J., WONG, V.,2001. *Principi di marketing*. ISEDI, Prentice Hall Education.

MILLWARD BROWN, 2015: *Brand Valuation Methodology*, [online]. Disponibile su: <<http://www.millwardbrown.com/brandz/top-global-brands/2015/methodology>> [Data di accesso 16/05/2018]

MURPHY, J.,1991. *Brand Valuation: establishing a true and fair view*. The Interbrand Group.

PARBONETTI, A., 2015. *I principi contabili internazionali*. Carocci Editore.

RENOLDI, A., 1992. *La valutazione dei beni immateriali: metodi e soluzioni*. Milano; E.G.E.A.

SRIVASTAVA, R., SHOCKER, A., 1991. *Brand Equity: A Perspective on its Meaning and Measurement* in KELLER, K., & BUSACCA, B., OSTILIO, C., 2005. *La gestione del brand: strategie e sviluppo*. E.G.E.A.

THE HARRIS POLL, 2011. *EquiTrend: Measuring Brand Equity Since 1989*, [online]. Disponibile su: <<http://www.theharrispoll.com/equitrend/>> [Data di accesso 16/05/2018]

THE COCA-COLA COMPANY, (s.d.). *Annual report on 10-k*. [online]. Disponibile su: <<https://www.cocacolacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2018/2017-10K.pdf>> [Data di accesso 20/05/2018]

VISCONTI, R. , 2006. Il marchio nell'economia mondiale.*Il Diritto Industriale*.6, 520-530.

INTERBRAND, (s.d.). *Best global brands* [online]. Disponibile su: <<http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2017/ranking/>> [Data di accesso 10/05/2018]

MILLWARD BROWN, 2017: *Global 100 brands* [online]. Disponibile su: <<http://brandz.com/charting/51>> [Data di accesso 10/05/2018]