

Giuseppe Bertoli, professore associato

Università degli Studi di Brescia

e-mail bertoli@eco.unibs.it

Bruno Busacca, professore associato

Università Commerciale Luigi Bocconi

e-mail bruno.busacca@sdabocconi.it

Il valore della marca. Modello evolutivo e metodi di misurazione

1. Introduzione

Nell’ambito dei vari aspetti connessi al tema del *brand management*, crescente rilevanza viene attribuita alla costruzione di un articolato sistema di misurazioni, in grado di:

- cogliere gli effetti prodotti dalle molteplici scelte aziendali in tema di gestione della marca;
- favorire la difesa di tale valore da possibili eventi degenerativi, riconducibili ad esempio all’adozione, da parte dei concorrenti, di comportamenti di concorrenza sleale.

Sulla rilevanza del primo aspetto non sembra il caso di soffermarsi, essendo impossibile, in assenza di misurazione, la gestione di qualunque accadimento aziendale. Per quanto concerne il secondo aspetto è invece interessante sottolineare come una recente indagine empirica abbia evidenziato con chiarezza come, fra le risorse intangibili basate sulla fiducia che alimenta le relazioni di mercato, quella più frequentemente sottoposta ad azioni potenzialmente idonee a ridurre il valore, attuale e potenziale, sia proprio rappresentata dall’immagine di marca (Tab. 1)¹. Tale risultato evidenzia la particolare vulnerabilità della marca, confermando appieno sia la criticità del problema concernente il processo di difesa del patrimonio aziendale intangibile sia la centralità della misurazione di questa risorsa, che nel processo in parola svolge un ruolo fondamentale.

In linea generale, un adeguato sistema di misurazione del valore della marca deve consentire di quantificare sia lo “stato” delle sue componenti cognitive² - da cui dipendono i diversi livelli di valore-potenzialità – sia di stimare le variazioni del valore economico della marca stessa che conseguono alla progressiva attivazione dei potenziali di differenziazione, di diffusività e di apprendimento.

¹ L’indagine, promossa dall’Area Marketing della SDA Bocconi, si è focalizzata sulle tendenze caratterizzanti la difesa delle risorse di fiducia e sugli aspetti maggiormente critici del processo difensivo. In particolare, sono state contattate 367 imprese: il 50% (184) aderenti all’associazione Centromarca, le rimanenti selezionate fra le principali imprese operanti nel “sistema moda” e nel “sistema casa”, nonché fra le banche e gli altri intermediari finanziari. La scelta delle imprese da intervistare è stata guidata dall’evidenza della loro sensibilità alla difesa delle risorse di marketing. Al termine della fase *field* sono state realizzate 130 interviste valide, di cui il 78,3% a imprese produttrici di beni di consumo (45% non durevoli e 33,3% durevoli), il 12,4% a imprese di servizi e il 9,3% a imprese operanti nei mercati dei beni industriali. Per un’analisi delle caratteristiche del campione e dei risultati empirici più significativi si rinvia a Bertoli, Busacca e Costabile (2000, pp. 151-59).

²In via diretta, mediante cioè la misurazione della *brand awareness*, della *brand image* e della *brand identity*, o in via indiretta, ricorrendo all’utilizzo di un sistema di indicatori della “forza” della marca sul piano competitivo.

Il primo ambito di misurazione, da tempo al centro dell’attenzione degli studiosi di marketing, non pone particolari problemi concettuali e applicativi ed è pertanto possibile limitarsi a pochi cenni essenziali.

Tabella 1. Atti di concorrenza sleale e risorse intangibili di marketing minacciate

Atto di Concorrenza sleale	Citazioni % su N=130	Risorse maggiormente Minacciate	Frequenza % su N=citazioni
Contraffazione	43,5	Immagine di marca	57,9
		Relazioni con i distributori	8,8
		Know-how aziendale	5,3
		Rete di vendita	5,3
Imitazione servile	42,7	Immagine di marca	44,6
		Fedeltà dei clienti	17,9
		Relazioni con i distributori	9,0
Vendite sottocosto	39,7	Fedeltà dei clienti	19,2
		Relazioni con i distributori	19,2
		Immagine di marca	9,6
Pubblicità ingannevole	30,5	Immagine di marca	27,5
		Fedeltà dei clienti	20,0
		Relazioni con i distributori	10,0
Denigrazione	17,6	Immagine di marca	34,8
		Relazioni con i distributori	17,4
		Fedeltà dei clienti	8,7
Concorrenza parassitaria	16,8	Immagine di marca	27,3
		Know-how aziendale	18,1
		Fedeltà dei clienti	4,5
Boicottaggio	7,3	Immagine di marca	71,4
		Fedeltà dei clienti	14,3
Storno di dipendenti	6,9	Know-how aziendale	33,3
		Relazioni con i distributori	11,1
Sottrazione di segreti aziendali	6,9	Know-how aziendale	44,4
		Relazioni con i distributori	11,1
		Rete di vendita	11,1

Fonte: Bertoli, Busacca e Costabile (2000, p. 155).

Per esempio, nel modello di Young & Rubicam la marca viene valutata assegnando un punteggio a quattro fattori, rappresentati da: *diversità*, *rilevanza*, *stima* e *familiarità*. La diversità si riferisce agli elementi di differenziazione della marca, mentre la rilevanza indica la sua adattabilità alle esigenze dei consumatori. La combinazione di tali indicatori esprime la *vitalità* della marca, ovvero il suo potenziale di crescita nel futuro (*brand strenght*). La stima (connessa alla considerazione di cui gode la marca da parte dei consumatori) e la familiarità (concetto più profondo e radicato rispetto alla semplice *awareness*) nell’insieme rappresentano invece la *statura* della marca (Lombardi, 1998).

Un altro noto modello è stato proposto da Keller (1998, capp. 8, 9 e 10) e s’incetra sulla quantificazione delle fonti del valore della marca e dei risultati economici e competitivi che ne conseguono. Con riferimento alle prime, l’enfasi è posta sulla *brand awareness* (in termini di profondità e ampiezza) e sulla *brand image* (rilevanza, positività e unicità delle associazioni cognitive evocate dalla marca). Per quanto concerne i risultati, assumono invece particolare criticità la fedeltà dei clienti, la vulnerabilità alle azioni competitive e a situazioni di crisi, il livello dei margini, l’elasticità della domanda a riduzioni e incrementi di prezzo, l’efficacia e l’efficienza delle politiche di comunicazione, le opportunità di *licensing* e di *brand extension*.

Un ulteriore modello è stato proposto da Aaker (1996) e si fonda su dieci indicatori, raggruppati in cinque categorie: le prime quattro relative alle percezioni maturate dalla clientela nei confronti della marca relativamente alle dimensioni che definiscono la “brand equity” (fedeltà;

qualità percepita; associazioni; notorietà); l’ultima concernente la performance competitiva (*market behavior measures*) della marca.

E’ infine possibile ricordare anche il metodo messo a punto dalla società Interbrand, il quale riconduce la “forza” della marca a sette fattori, denominati: *leadership* (misurata dalla quota di mercato che la marca possiede nel proprio ambito competitivo); *stabilità* (correlata alla longevità delle relazioni con i clienti attivate dalla marca); *mercato di riferimento* (fattore correlato al rischio di decadimento delle preferenze della domanda nei confronti della marca dovuto al dinamismo ambientale); *internazionalità* (connessa al grado di notorietà della marca a livello sovranazionale); *trend* (fattore espressivo della futura capacità di resistenza della marca ai mutamenti ambientali grazie alle performance registrate in passato); *sostegno di marketing* (riconducibile agli investimenti promozionali e pubblicitari profusi negli anni precedenti a favore della marca); *proteggibilità* (in termini di esclusività di utilizzo giuridicamente garantita). I punteggi assegnati alla marca oggetto di valutazione vengono quindi aggregati in un indicatore di sintesi (*brand strenght score*), sulla base del quale è possibile individuare un coefficiente moltiplicativo, la cui applicazione al reddito-base della marca (*brand profit*) consente di misurarne il valore economico.

Il secondo ambito di misurazione in precedenza enunciato, relativo alla quantificazione della dinamica del valore economico della marca, presenta invece aspetti maggiormente critici. Qualora, infatti, il processo di valutazione sia finalizzato alla verifica dell’adeguatezza delle scelte di *brand management* gli approcci consolidati proposti dalla teoria e dalla prassi presentano alcuni limiti concettuali e applicativi. Il presente *paper*, dopo una sintetica descrizione del modello evolutivo che alimenta il valore della marca, intende presentare una metodologia di misurazione in grado di contribuire al superamento di tali limiti. Tale metodologia propone di affrontare il problema concernente la valutazione della dinamica evolutiva del valore della marca assumendo la prospettiva delle relazioni di mercato.

2. Il valore della marca: un modello evolutivo

Il valore della marca nella prospettiva dell’impresa può essere ricondotto sia alle potenzialità di crescita che questa risorsa è in grado di produrre in se stessa e nelle altre risorse intangibili sia all’entità, alla durata e alla certezza dei flussi economici derivanti dalle relazioni di mercato da essa attivate.

Adottando una prospettiva *customer-based*, tale valore scaturisce dalle componenti cognitive di questa risorsa, costituite dalla *brand identity*, dalla *brand awareness* e dalla *brand image*. In quanto struttura di conoscenza, la marca può essere infatti rappresentata come un “nodo” al quale risultano connesse una serie di associazioni, caratterizzate da un differente grado di astrazione, positività, intensità e unicità (Keller, 1991). La consapevolezza di marca (*brand awareness*) fa riferimento alla “forza” di tale nodo, che si riflette in via diretta sulla probabilità e sulla velocità con cui la marca stessa viene richiamata alla mente. La consapevolezza si articola nelle dimensioni del riconoscimento (*brand recognition*) e del richiamo (*brand recall*), che rispettivamente fanno riferimento alla probabilità/velocità con cui il consumatore identifica la marca se esposto a stimoli rappresentati: *a)* da uno o più segni di riconoscimento della stessa; *b)* dalla categoria di prodotto, dai bisogni soddisfatti dalla categoria, dalle occasioni d’uso, dagli utilizzatori-tipo.

L’identità di marca (*brand identity*) si riferisce invece al complesso di fattori che consentono il riconoscimento della marca e all’insieme di valori aziendali che ne hanno determinato la nascita e ne caratterizzeranno lo sviluppo. I fattori di riconoscimento attengono in senso lato alle caratteristiche distintive della marca, quali ad esempio nome, logo, simboli, slogan, jingles, ovvero a tutto ciò che può aiutare il consumatore a individuarla e a distinguerla dalle alternative esistenti. I

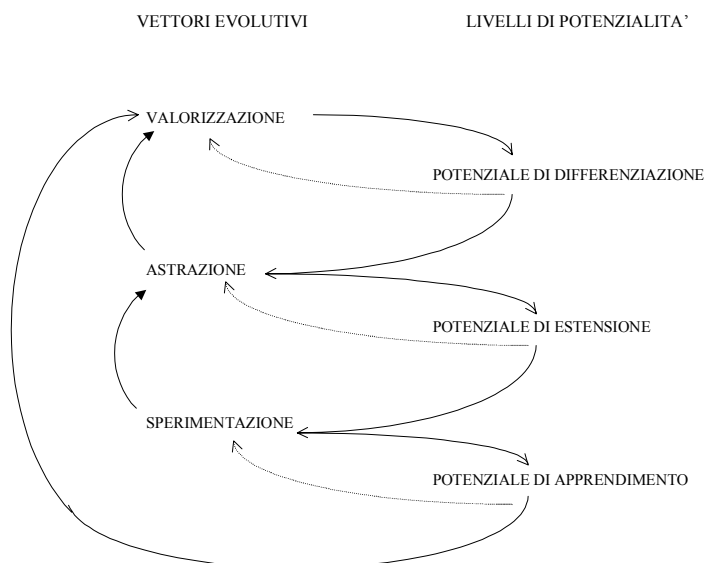
valori aziendali rappresentano invece il fondamentale criterio di selezione delle scelte operate (e da operare) nel corso dell’esistenza della marca. Essi attribuiscono un senso a tali scelte e definiscono pertanto il codice genetico della marca (Kapferer, 1997, pp. 53-56), la sua attitudine evolutiva, il progetto di sviluppo che ha guidato e orienterà i suoi comportamenti di mercato verso gli obiettivi della consistenza e della continuità.

L’immagine di marca (*brand image*) sintetizza invece l’insieme delle associazioni da essa evocate. Tali associazioni – rappresentabili sul piano cognitivo come altri nodi connessi al nodo proprio della marca – nel loro insieme definiscono due fondamentali elementi strutturali, che si affiancano a quello identificativo (Howard, 1977). Il primo elemento, di natura *percettiva*, comprende le associazioni relative agli attributi della marca e ai benefici che ne derivano. Il secondo elemento strutturale della *brand image* è quello *fiduciario* e si sostanzia nella formazione di un positivo atteggiamento verso la marca. Questo atteggiamento, che alimenta il potenziale di differenziazione della marca, consente di minimizzare il numero di dati necessari per finalizzare il processo di interpretazione e di scelta: l’individuo può scegliere tra una continua ricerca ed elaborazione di informazioni e un atto di conferimento di fiducia alla marca selezionata.

Poste tali premesse, il modello evolutivo del valore della marca riproposto nel presente lavoro³ rappresenta il percorso ideale che l’impresa, capitalizzando le risorse accumulate nelle diverse tappe che lo compongono, deve seguire per rendere operanti i diversi livelli di potenzialità della marca e garantire il continuo accrescimento del suo valore nel tempo. In altri termini, a partire da un determinato stato delle componenti cognitive della marca, il modello evidenzia i cicli evolutivi sottostanti alla continua alimentazione del valore di tale risorsa. In questo senso, esso è utile non tanto per affrontare i problemi connessi alla costruzione di una nuova marca (ossia alla generazione della *brand identity*, della *brand awareness* e della *brand image*) quanto piuttosto per chiarire le dinamiche da cui dipende il potenziale di esistenza della marca, dinamiche rese sempre più centrali dalle nuove tecnologie dell’informazione e dai nuovi ambienti comunicativi.

Ciascuno stadio del modello è volto al raggiungimento di uno specifico livello di potenzialità, attraverso il presidio di un altrettanto specifico vettore evolutivo (Fig. 1). I primi due vettori, “valorizzazione” e “astrazione” influenzano le componenti cognitive della marca rappresentate dalla *brand awareness* e dalla *brand image*; il terzo incide invece sulle dimensioni che regolano i processi di apprendimento organizzativo ed è pertanto alla base del contributo che la marca può fornire allo sviluppo delle risorse di conoscenza dell’impresa.

Figura 1. I cicli evolutivi del valore della marca quale sintesi dell’interazione fra vettori e livelli di potenzialità



).

Fonte: Busacca (2000, p. 52).

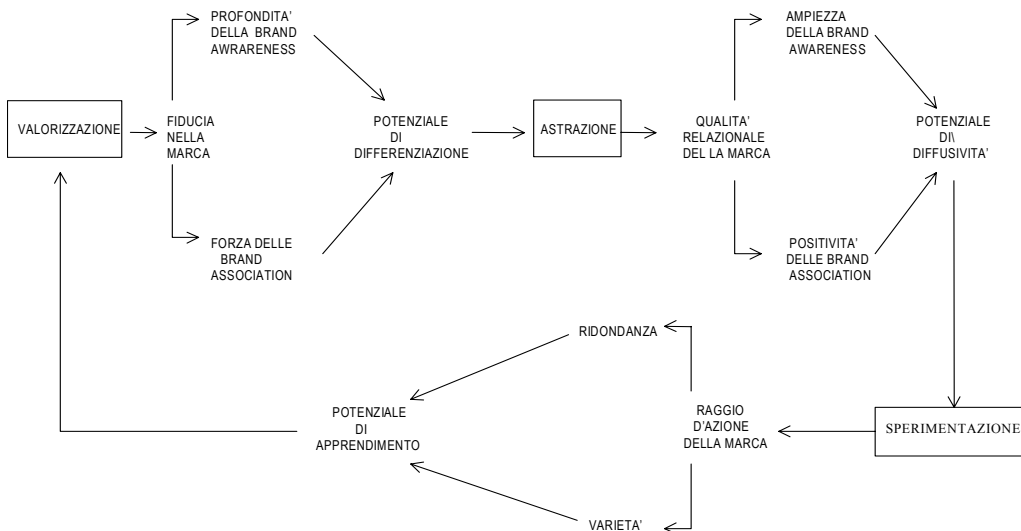
I livelli di potenzialità generati dai vettori indicati si riferiscono alla capacità della marca di:

- generare e/o rafforzare, nel sistema cognitivo dei clienti, elementi di distintività sul piano concorrenziale (*potenziale di differenziazione*);
- favorire l’accesso a nuove aree strategiche di affari, a nuovi settori e a nuovi mercati (*potenziale di diffusività*);
- contribuire all’ampliamento e/o all’approfondimento del patrimonio di conoscenze dell’impresa (*potenziale di apprendimento*).

Lo stadio di accumulazione del valore si fonda sul vettore “valorizzazione” e rende operante il potenziale di differenziazione mediante la generazione, nei soggetti di domanda, di stabili convinzioni in merito: a) alla capacità della marca di garantire un soddisfacente rapporto benefici/costi; b) all’equità dei suoi comportamenti di mercato. Il secondo stadio, concernente l’ampliamento del valore, implica invece il presidio del vettore “astrazione”, che – comportando un progressivo arricchimento del significato della marca e della proposizione di valore offerta ai clienti – favorisce la nascita del *potenziale di diffusività*. Infine, il terzo stadio si riferisce all’attivazione del valore della marca attraverso il vettore “sperimentazione”, che – stimolando l’attuazione di strategie di crescita fondate sulla marca stessa (nel contesto competitivo attuale e in nuovi business) – favorisce l’accumulazione di un *potenziale di apprendimento*, sul quale basare la reiterazione dei cicli evolutivi.

I fondamentali nessi di causalità sottostanti alla costruzione, allo sviluppo e all’attivazione del valore della marca sono illustrati nella figura 2: come si nota, i vettori sopra citati producono i diversi livelli di potenzialità agendo rispettivamente sulla fiducia nella marca, sulla sua qualità di partner relazionale per i clienti (*brand relationship quality*), sul suo raggio d’azione (*scope*).

Figura 2. I nessi di causalità sottostanti all’accumulazione, all’ampliamento e all’attivazione del valore della marca



Fonte: Busacca (2000, p. 54).

La fiducia nella marca rafforza la profondità della *brand awareness* e la forza delle *brand association*, originando il potenziale di differenziazione. La profondità della *brand awareness* si riferisce alla facilità di rappresentazione dei segni di riconoscimento della marca. Essa risulta positivamente correlata alla “quota” di conoscenza e di attenzione (*share of mind*) detenuta dalla marca nel sistema cognitivo dei clienti; il suo incremento si riflette pertanto in via diretta sulla probabilità di attivazione del nodo “marca”, e quindi sul rafforzamento degli elementi di distinzione competitiva a questo connessi. La forza delle associazioni che definiscono l’immagine di marca attiene invece all’intensità del loro collegamento, nell’ambito del *memory network* dei clienti, con il nodo cognitivo rappresentato dalla marca stessa. Essendo tali associazioni alla base del significato della marca, e quindi degli elementi distintivi su cui si fondano le preferenze della domanda, all’aumentare di detta intensità non può che accrescersi l’ampiezza del potenziale di differenziazione competitiva.

Il potenziale di differenziazione, una volta reso operante, consente la produzione di valore economico, stabilizzando le relazioni di mercato e alimentando la sostenibilità del differenziale di prezzo rispetto alle alternative di offerta in concorrenza. Su tali basi, è quindi possibile, attraverso il vettore astrazione, ampliare i significati e la proposizione di valore della marca, rafforzandone il ruolo sul piano relazionale. Il concetto di “*brand relationship quality*” (Fournier, 1998) si riferisce in senso lato al contributo che l’interazione con la marca è in grado di fornire ai consumatori sul piano della costruzione di senso nella vita quotidiana. Esso rappresenta un’evoluzione della fiducia verso la marca, che si estende sino a includere ciò che questa risorsa aggiunge, in termini di significati e quindi di benessere psicologico e sociale, all’esistenza dei consumatori.

La qualità relazionale della marca determina la genesi del potenziale di diffusività accrescendo sia la positività⁴ delle associazioni cognitive ed emotive che definiscono la *brand image* sia l’ampiezza della *brand awareness*, cioè il complesso di situazioni d’acquisto e di utilizzo nelle quali la marca stessa viene richiamata in memoria (Keller, 1998, p. 88). Ciò avviene dissolvendo progressivamente il legame prodotto-marca e favorendo l’inserimento di quest’ultima in sistemi creati dai consumatori non solo per ottenere vantaggi di natura funzionale, ma per dare significato alla propria vita (Fournier, 1998, p. 367). Tale dissoluzione è in definitiva il risultato di un processo di astrazione, che si traduce nell’affievolimento della connessione “marca → bene da essa identificato → utilità primarie e secondarie” e nel trasferimento di questa connessione a un livello più ampio: “marca → sentimenti di attaccamento e di autoidentificazione → benessere psicologico e sociale”. Attraverso il processo indicato, la *brand awareness* travalica i confini della singola categoria merceologica, estendendo di conseguenza il potenziale di diffusività.

A propria volta, il potenziale di diffusività consente di attivare il valore della marca per mezzo del vettore sperimentazione, il quale – ampliandone il raggio d’azione, ovvero il ventaglio di combinazioni prodotto-mercato in cui essa agisce – produce, da un lato, nuovi flussi di risultato e, dall’altro, nuovo valore-potenzialità. L’attuazione di strategie di sviluppo incentrate sulla marca (*brand extension*), che comportano l’introduzione di nuovi prodotti nell’ambito di linee correlate e non correlate, origina infatti sia valore economico sia conoscenza, attraverso il potenziale di apprendimento (che, una volta reso operante, alimenta un nuovo ciclo evolutivo).

Il potenziale di apprendimento deriva dalla capacità della marca di favorire il presidio delle dimensioni che governano l’apprendimento aziendale. Queste ultime sono rappresentate da varietà e ridondanza. Si ha una variazione delle risorse di conoscenza tramite un incremento della *varietà* quando l’impresa, sperimentando fenomeni innovativi, inserisce nel proprio repertorio cognitivo nuove categorie, nuove mappe⁵ (causali, d’identità e/o di categorizzazione), nuovi *script* o nuove

⁴ Definita dalla loro desiderabilità e dalla capacità attribuita alla marca di presidiarle adeguatamente (Keller, 1998, pp. 106-108)

⁵ Le mappe cognitive possono essere definite come rappresentazioni mentali significative della realtà e risultano rappresentabili graficamente come un insieme di concetti (o nodi) collegati. Sulla base della forma delle relazioni fra tali concetti è possibile distinguere tre tipologie di mappe: 1) le *mappe d’identità*: definiscono la posizione percepita

interazioni, che consentono di descrivere il proprio ambiente di riferimento mediante rappresentazioni diverse da quelle tradizionali. Una variazione della conoscenza tramite un aumento della *ridondanza* deriva dall’incremento della capacità di distinzione dell’impresa all’interno di fenomeni già noti. Intensificando l’esperienza continuativa di alcuni fenomeni, l’impresa riesce a sofisticare le proprie capacità di analisi e d’interpretazione dei fenomeni stessi, articolando in modo più approfondito le proprie strutture cognitive. Pertanto, al crescere della varietà e della ridondanza consentite dalla marca si amplia il contributo che questa risorsa è in grado di fornire allo sviluppo del patrimonio di conoscenza dell’impresa, con particolare riferimento alle mappe cognitive concernenti il comportamento dei clienti (*customer knowledge*).

Per meglio chiarire l’impatto dello *scope* della marca sull’apprendimento aziendale, è opportuno precisare che l’arricchimento di una mappa cognitiva può in generale avvenire sia producendo nuove informazioni sia elaborando nuovi modelli interpretativi delle stesse (Troilo, 2001, pp. 115-16). Più precisamente:

- l’interpretazione di nuove informazioni di mercato attraverso i modelli attuali consente un’*estensione* della conoscenza di marketing;
- l’applicazione di nuovi modelli interpretativi alle informazioni di mercato già ritenute in memoria si traduce in un *approfondimento* della conoscenza di marketing;
- la generazione di nuovi modelli interpretativi per attribuire senso a nuove informazioni di mercato origina *nuova* conoscenza di marketing.

Ciò premesso, l’ampliamento del raggio d’azione della marca, consentendo una maggiore penetrazione dell’ambito competitivo originario e l’ingresso in nuove combinazioni prodotto-mercato, agisce su tutte le modalità di creazione della conoscenza sopra indicate. L’acquisizione di nuove informazioni e di nuovi modelli interpretativi è infatti conseguenza diretta della capacità della marca di attivare porzioni di ambiente inesplorate, il che necessariamente determina un incremento dell’orizzonte cognitivo dell’impresa. Lo sviluppo delle combinazioni prodotto-mercato attraverso l’estensione della marca si sostanzia nella produzione d’informazioni innovative, originata dalla necessità di raccogliere dati sui nuovi consumatori attratti dall’offerta aziendale, nonché sugli intermediari e sui concorrenti operanti nella(e) nuova(e) area(e) di business. Le strategie di *line extension* e di *brand extension* che ampliano il raggio d’azione della marca sono anche all’origine dell’approfondimento della conoscenza di marketing, in quanto l’elaborazione di nuovi modelli interpretativi si rivela spesso un passaggio obbligato per comprendere territori competitivi parzialmente o totalmente sconosciuti. Un esempio è rappresentato dall’esigenza di modificare il modello tradizionalmente utilizzato nella segmentazione della domanda, a causa del prevalere, nel(i) nuovo(i) business, di diverse determinanti delle scelte di consumo. L’utilizzo della marca per perseguire obiettivi di diversificazione, mediante le sopra citate strategie di *brand extension*, è poi frequentemente all’origine di radicali processi di generazione della conoscenza di marketing. L’ingresso in ambienti in cui l’*expertise* accumulata dall’impresa si rivela scarsamente utilizzabile rende infatti necessaria la produzione sia di nuove informazioni sia di nuove modalità per porle in relazione. A titolo esemplificativo, l’entrata in business caratterizzati da stati competitivi molto diversi rispetto all’ambito di attività originario impone sia un allargamento della base informativa concernente i comportamenti dei *competitor* sia l’adozione di nuovi modelli interpretativi delle dinamiche concorrenziali. Ancora, il passaggio da un settore in cui prevale un “gioco di posizione” a un settore caratterizzato da un “gioco di movimento” (Valdani, 1995) rende

dell’individuo o dell’impresa nell’ambiente di riferimento e, a livello superiore, rappresentano i valori e le conoscenze radicate dell’organizzazione; 2) le *mappe di categorizzazione*: evidenziano le dimensioni ritenute significative per stabilire i confini della realtà percepita e si fondano sulla categorie utilizzate a livello individuale o collettivo per distinguere gli attori, gli eventi e i processi; 3) le *mappe causali*: stabiliscono i nessi fra gli elementi costitutivi delle altre tipologie di mappe (o fra elementi della realtà) e determinano, nella forma di proposizioni “if ... then”, il significato attribuito alle correlazioni fra gli eventi. Per approfondimenti si rinvia diffusamente a Vicari e Troilo (1997).

del tutto inadeguate le tradizionali analisi focalizzate sulle minacce/opportunità ambientali e sui punti di forza/debolezza aziendali, o sulla ricerca della cosiddetta “coerenza strategica”, a causa dell’instabilità dello scenario e delle logiche di *market disruption e market creation* (D’Aveni, 1994) che orientano i comportamenti delle imprese

Riassumendo le considerazioni svolte, il modello evolutivo del valore della marca si fonda:

- su tre stadi evolutivi (“accumulazione”, “ampliamento”, “attivazione”);
- su tre vettori (“valorizzazione”, “astrazione” e “sperimentazione”), che agiscono quali *driver* in ciascuno stadio;
- su tre livelli di potenzialità (“differenziazione”, “diffusività” e “apprendimento”), che rappresentano la risultante e la fonte dei vettori indicati.

Sul piano gestionale, il governo del modello descritto assume ovviamente molteplici implicazioni, di natura strategica e operativa, che spaziano dall’innovazione continua *della brand value proposition* allo sviluppo di network digitali del valore, dall’astrazione dei significati della marca all’interazione con i consumatori nei processi di utilizzo, dall’integrazione delle leve di comunicazione all’adozione di una logica di *value sharing* nella concezione delle politiche di marketing. Fra tali implicazioni, riveste importanza centrale la *sistematica misurazione del valore della marca*: da essa dipende infatti la concreta possibilità di controllare l’efficacia delle scelte di *brand management*, indirizzandole verso l’obiettivo del sistematico accrescimento delle potenzialità evolutive di tale risorsa. All’approfondimento di questo aspetto sono dedicati i paragrafi seguenti.

3. La misurazione del valore della marca: i limiti degli approcci tradizionali

La misurazione del valore della marca, ai fini della gestione dei cicli evolutivi sottostanti al suo sistematico sviluppo, presenta peculiari elementi di difficoltà, dovuti sia alla natura immateriale della risorsa sia ai limiti che gli approcci valutativi tradizionali presentano ai fini del raggiungimento di tale obiettivo.

Il primo ordine di difficoltà è agevolmente intuibile ove si ponga mente all’elevata volatilità/deperibilità che connota i beni immateriali, ai vincoli normativi che ne scoraggiano l’inserimento nelle sintesi di bilancio e agli elevati rischi di duplicazione e omissione che la stima mediante gli approcci più consolidati presenta⁶.

Per quanto riguarda i *limiti dei metodi di valutazione tradizionali*, occorre preliminarmente distinguere fra metodi basati sulle grandezze economico-finanziarie e metodi fondati su grandezze dedotte direttamente dal mercato⁷.

I limiti dei metodi basati su grandezze economico-finanziarie si riconducono fondamentalmente a problematiche di natura applicativa e concettuale. Le prime, riferibili in senso lato alla complessità procedurale e alle scarse possibilità di standardizzazione dei calcoli, ne ostacolano l’impiego a fini gestionali, rendendo assai ardua la misurazione del valore della marca a

⁶ Fra le difficoltà elencate, tali rischi costituiscono quella più rilevante. Su di essa si è pertanto giustamente concentrata l’attenzione degli studiosi, che hanno proposto di riservare la qualifica di “intangibile” unicamente alle fonti di vantaggio competitivo che soddisfino tre requisiti (Brugger, 1989, p. 54): *a*) essere oggetto di un significativo flusso di investimenti; *b*) essere all’origine di benefici economici differenziali di entità apprezzabile; *c*) essere trasferibili (almeno idealmente). In altre parole, il bene intangibile deve non solo “essere all’origine di costi a utilità differita nel tempo”, ma anche poter risultare “estraibile dall’azienda in cui si è formato; tutt’al più concedendo che ciò possa avvenire congiuntamente ad uno o pochi altri beni materiali e immateriali” (Guatri 1989, p. 54). Il requisito essenziale appare comunque quello della *trasferibilità (exit separability)*, da valutare “nello spirito e con i limiti che il medesimo giudizio presenta nel caso degli elementi tangibili” (Brugger, 1989, p. 44).

⁷ Per un’analisi di tali metodi si veda, per tutti, Renoldi (1992).

intervalli temporali ravvicinati e quindi l'apprezzamento della dinamica periodica in esso intervenuta. Le problematiche concettuali attengono invece alle ipotesi di fondo sottostanti ai diversi metodi valutativi. Facendo riferimento a quelli di più comune impiego, è ad esempio immediato rilevare che i *metodi basati sulla capitalizzazione dei costi sostenuti*, quand'anche questi siano individuabili con certezza⁸, scontano il limite dell'intensità dei cambiamenti che caratterizzano il contesto ambientale. Il cambiamento è divenuto non più un fenomeno raro, circoscritto a determinati momenti della vita economica; è invece l'attributo che maggiormente caratterizza l'attuale fase storica. Ciò implica che i metodi basati sulla capitalizzazione dei costi sostenuti sono sempre meno significativi: non vi è certezza infatti che, nel momento di riferimento della stima, gli investimenti effettuati in passato (soprattutto quando il processo di formazione della marca riguarda un lungo periodo trascorso) consentano di disporre di una marca il cui potenziale sotto il profilo competitivo risulti analogo a quello di cui attualmente l'impresa dispone.

Il *metodo dell'attualizzazione dei costi di riproduzione* appare indubbiamente più convincente di quello appena ricordato, in quanto tenta una valorizzazione nell'ottica dell'operatore che, nel contesto economico e di mercato corrente, fosse intenzionato a creare una marca equivalente a quella oggetto di valutazione. Pure a prescindere dalle non lievi difficoltà connesse alla corretta individuazione dei costi di riproduzione, anche il metodo in questione non fornisce attendibili indicazioni circa i futuri benefici collegati al possesso della particolare marca considerata, alla loro durata, al loro ipotetico *trend*, alla loro volatilità. A ciò si aggiunge la considerazione che, ai metodi basati sul costo (quale che esso sia), è sostanzialmente estraneo qualsiasi giudizio circa l'efficacia degli investimenti sostenuti per la creazione della marca, giacché nella prassi professionale, l'aggregazione dei costi avviene infatti, solitamente, sulla base di puri dati contabili. Di conseguenza, il valore attribuito al *brand* è tanto maggiore quanto più elevato è l'ammontare dei costi registrati nella contabilità aziendale, a prescindere dalla loro efficacia. Peraltro, le suddette registrazioni contabili possono essere influenzate da politiche di bilancio che accentuano ulteriormente l'aleatorietà delle stime.

Anche il *metodo dell'attualizzazione dei flussi di risultato attesi*⁹ presta il fianco a una critica non marginale. La redditività di breve periodo, espressa dai margini differenziali, non è infatti un indicatore del *potenziale* della marca, ma del grado di sfruttamento della stessa. Per rendersene conto, è sufficiente considerare il caso di un'impresa che, potendo contare sul conseguimento dei vantaggi di costo derivanti dalla stabilità delle sue relazioni di mercato, anziché attuare politiche di *value sharing*, finalizzate ad accrescere la fiducia dei consumatori nella marca, massimizzi i propri margini nel breve periodo, generando percezioni di opportunismo suscettibili di compromettere le capacità di autogenerazione del valore della marca stessa. Nella fattispecie proposta, la valutazione fondata sui margini differenziali implicherebbe il paradossale utilizzo di una misura espressiva del grado d'impovertimento delle potenzialità della marca ai fini della determinazione del suo valore.

Infine, il metodo dell'attualizzazione delle perdite in ipotesi di cessione si fonda sull'ipotesi, del tutto astratta, che un'impresa in piena attività ceda il patrimonio su cui è basata la propria

⁸ L'applicazione dei metodi fondati sui costi implica, infatti, l'individuazione di tutti gli investimenti sostenuti per la generazione e lo sviluppo della marca, il che si rivela tutt'altro che semplice, considerando la molteplicità delle leve su cui l'impresa deve agire per il presidio dei vettori evolutivi indicati nel paragrafo precedente. E' inoltre necessario valutare il grado di “sedimentazione” dei costi sostenuti all'interno dell'*asset* oggetto di valutazione, in quanto una parte di tali costi si traduce in effetti di breve periodo, che in quanto tali non forniscono alcun contributo sul piano della generazione di valore.

⁹ Nel metodo in esame il valore della marca scaturisce dai flussi di risultato *differenziali*, derivanti dai benefici in termini di prezzi e/o di quantità che essa consente di ottenere rispetto a un possibile sostituto. Al riguardo, nella prassi è diffuso il procedimento dell'attualizzazione del *premium price* rispetto ai prodotti *unbranded* o comunque contraddistinti da debole *vis attrattiva*. Tale differenziale deve ovviamente essere corretto per tenere conto dei maggiori costi (diretti e indiretti) in genere necessari per sostenerlo, connessi ad esempio all'utilizzo di migliori materie prime o di sistemi produttivi e logistici più costosi, che generano maggiori ammortamenti e oneri figurativi.

capacità di sopravvivenza. Esso pertanto, pur non essendo sul piano concettuale privo di fondamento¹⁰, risulta raramente applicabile.

Fin qui i principali problemi connessi all'utilizzo dei metodi basati su grandezze economico-finanziarie. Di non minor momento sono anche i limiti dei metodi che si fondano sulle grandezze dedotte direttamente dal mercato. Com'è noto, nella classe dei metodi in esame si possono ricondurre sia quelli basati sulle *royalty* sia quelli che utilizzano i multipli. I primi – che evincono la stima del valore della marca attualizzando i risultati attribuibili alla stessa in funzione delle *royalty* ottenibili sul mercato dalla cessione in licenza d'uso della medesima – pur presentando l'importante pregio della semplicità, sono soggetti ad alcuni limiti relativi alla disponibilità, confrontabilità e attendibilità dei dati di base. Ciò dipende in primo luogo dalle difficoltà connesse alla corretta definizione dell'ambito settoriale di riferimento, che ove troppo ampio compromette l'omogeneità delle transazioni. Va inoltre considerato che le *royalty*, essendo il risultato della negoziazione fra le controparti, sono – di fatto – un *prezzo*, per cui risentono necessariamente di clausole, obblighi e poteri contrattuali non sempre comparabili.

Relativamente ai criteri fondati sui multipli (di regola, nel caso della marca, si tratta del multiplo *price to sales*), è sufficiente ricordare che l'interpretazione dei risultati a cui perviene la stima va effettuata con grande cautela, date le difficoltà che non di rado comporta l'individuazione di società comparabili (a livello settoriale, di business e di struttura finanziaria) nonché la costruzione di accurati differenziali. Di conseguenza, l'utilizzo di tale criterio è normalmente suggerito come supporto o confronto con i valori ai quali si perviene con altre metodologie di stima, piuttosto che come modalità autonoma di valutazione.

La breve analisi sin qui svolta ha reso evidenti i maggiori problemi di natura concettuale connessi all'utilizzo dei metodi valutativi attualmente di più comune impiego. A questi problemi, si aggiunge un ulteriore svantaggio, derivante dalle difficoltà di applicazione che caratterizzano i metodi ricordati e che, di fatto, rappresentano una barriera spesso decisiva al loro utilizzo sistematico. Tali difficoltà ostacolano infatti la replicazione delle stime a brevi intervalli temporali, come invece richiede la gestione dei cicli evolutivi del valore della marca. La proposta metodologica presentata in questo lavoro si prefigge il superamento di tale limite, riconducendo il valore della marca al valore del *network* di relazioni con i clienti da essa generato. Ne deriva che tale valore può essere periodicamente misurato quantificando la stabilità e la riproducibilità delle relazioni di mercato, cioè, - rispettivamente -, la capacità della marca di mantenere nel tempo le relazioni attuali e di attivare nuove relazioni.

4. La misurazione del valore della marca: la prospettiva delle relazioni

L'approccio proposto per la quantificazione della dinamica evolutiva del valore della marca nella prospettiva delle relazioni si caratterizza per l'adozione di una *logica differenziale* (analisi delle variazioni intervenute nel valore delle relazioni in diversi intervalli temporali) e *prospettica* (focalizzazione sui flussi di risultato che le relazioni saranno in grado di generare). Come anticipato, l'ipotesi di base è che, sul piano economico, il valore della marca sia riconducibile al valore delle relazioni con i clienti che essa è in grado di generare, e che quest'ultimo sia definito dalla somma fra il valore della stabilità e il valore della riproducibilità di tali relazioni. In termini analitici:

$$W_{rc} = W_{ra} + W_{rn}$$

dove:

¹⁰ Tale metodo si richiama infatti alla “teoria della perdita” elaborata dalla dottrina economica per determinare il valore dei singoli fattori produttivi. Nella sostanza, il valore dell'*intangibile* viene quantificato attualizzando i margini perduti nell'arco temporale necessario per generare un bene immateriale sostitutivo, al netto dei possibili risparmi di costo.

W_{rc} = valore delle relazioni con i clienti attivate dalla marca;

W_{ra} = valore delle relazioni attuali;

W_{rn} = valore delle relazioni nuove.

Il *valore della stabilità* delle relazioni (Wra), a propria volta, dipende da:

- il coefficiente di fedeltà, espresso dalla percentuale di clienti che, per un preciso atto di volontà, continua a intrattenere relazioni con l'impresa nell'intervallo temporale considerato;
- la conseguente longevità prospettica delle relazioni attuali, ovvero la loro durata attesa in funzione del suddetto coefficiente di fedeltà;
- il margine atteso dalle relazioni attuali, al netto dei costi connessi alla gestione e allo sviluppo di tali relazioni;
- il tasso di attualizzazione.

Il *valore della riproducibilità* delle relazioni (Wrm) è invece influenzato da:

- il coefficiente di attrazione di nuovi clienti, che esprime la capacità dell'impresa di ampliare il *network* di relazioni di mercato;
- la durata delle nuove relazioni, in funzione del coefficiente di attrazione atteso;
- il margine generato dai nuovi clienti, al netto dei costi di acquisizione;
- il tasso di attualizzazione.

Pertanto, la formula valutativa proposta per la stima del valore delle relazioni con la domanda può essere così espressa:

$$W_{rc} = M_{ra} \cdot a_{n|i} + M_{rn} \cdot a_{m|j}$$

dove:

W_{rc} = valore delle relazioni con i clienti;

M_{ra} = margine atteso dalle relazioni attuali;

M_{rn} = margine atteso dalle nuove relazioni;

i, j = tassi di attualizzazione;

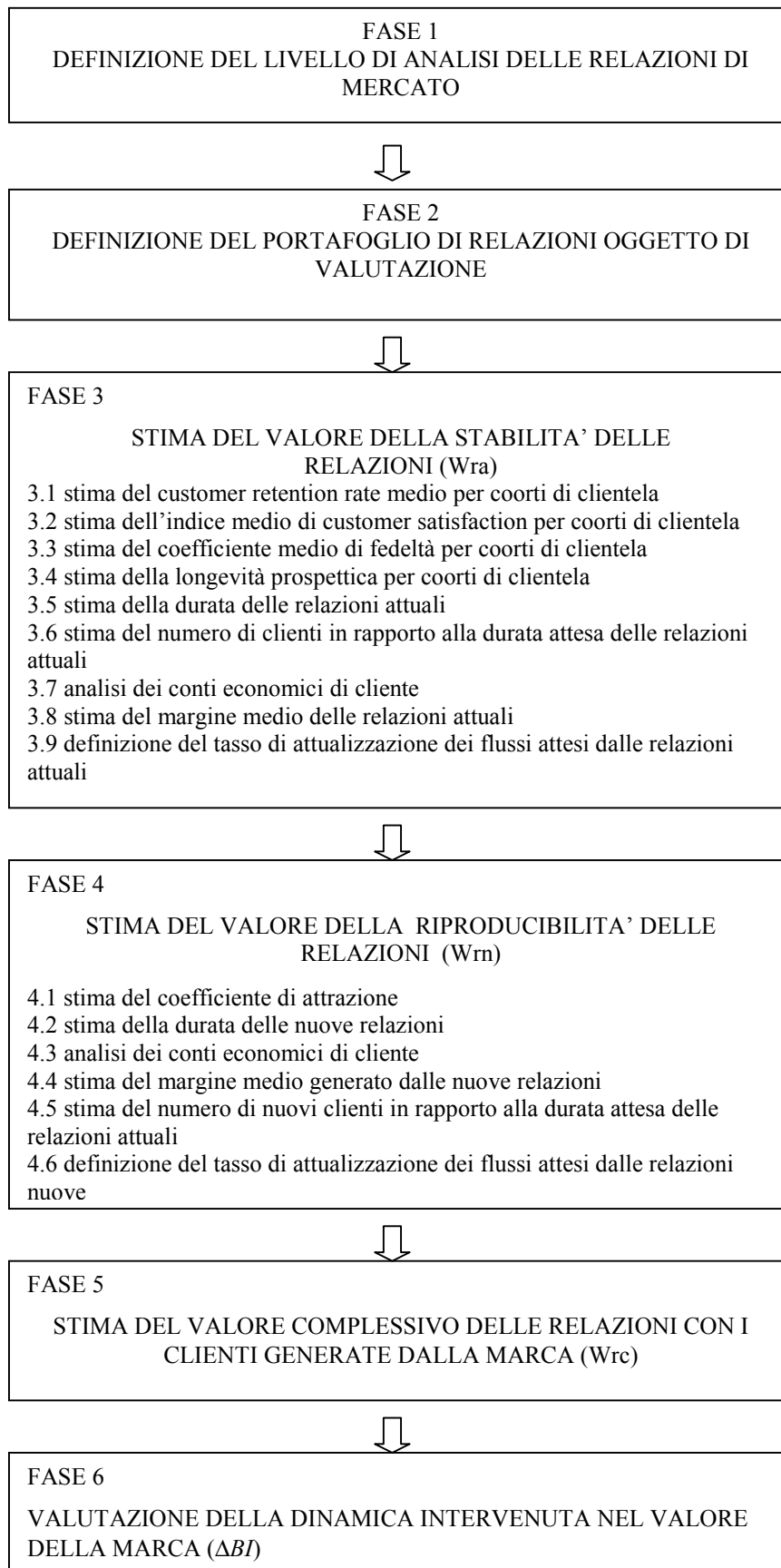
n = numero di anni corrispondente alla longevità media prospettica delle relazioni attuali;

m = numero di anni corrispondente alla durata stimata delle nuove relazioni

Ciò premesso, la metodologia di stima proposta si fonda su un articolato percorso analitico, i cui passaggi analitici fondamentali sono rappresentati (Fig. 3):

- a) dall'individuazione del livello di analisi delle relazioni di mercato, definito dallo stadio evolutivo del valore dalla marca e dall'ambito competitivo rilevante (fase 1);
- b) dall'identificazione del portafoglio di relazioni oggetto di valutazione: clienti intermedi o finali, particolari segmenti di mercato o *customer base* complessiva (fase 2);
- c) dalla quantificazione del valore della stabilità e della riproducibilità delle relazioni con i clienti (fasi 3, 4 e 5);
- d) dalla verifica della dinamica intervenuta nel valore della marca (fase 6).

Figura 3. Le fasi della metodologia proposta



Fonte: Vicari, Bertoli e Busacca (2000, p. 44).

Nelle pagine seguenti ci si focalizzerà sul punto *c*), con particolare riferimento all’analisi dei coefficienti di fedeltà/attrazione e alla durata delle relazioni (attuali e nuove), ovvero sugli aspetti caratterizzanti la metodologia proposta per la determinazione della dinamica del valore della marca.

Per quanto concerne la quantificazione dei margini attesi dalle relazioni attuali e nuove valgono infatti le considerazioni generali avanzate dalla dottrina. Tali margini – desunti da un conto economico per cliente depurando il margine di contribuzione dei costi connessi, rispettivamente, alla gestione delle relazioni attuali e all’attivazione delle relazioni nuove – possono infatti essere stimati utilizzando diversi approcci (metodo di proiezione dei risultati storici nel futuro in funzione dell’ipotizzabile comportamento di alcune variabili; metodo dei risultati programmati; metodo dell’innovazione, basato sulla definizione di nuove strategie gestionali e sulla valutazione delle probabili conseguenze in termini di margini). Al riguardo, è interessante ai fini del presente lavoro evidenziare come l’assunto posto a fondamento del metodo di proiezione dei risultati storici (la continuità rispetto al passato) non appaia infondato alla luce della natura fortemente inerziale del patrimonio di relazioni dell’impresa.

Anche con riferimento alla scelta dei tassi di attualizzazione dei flussi generati dalle relazioni attuali e nuove valgono le considerazioni rintracciabili nella letteratura specializzata. Aspetti peculiari sembra assumere tuttavia il problema afferente il trattamento del rischio delle relazioni; ad un primo esame, tale problema può essere affrontato ricorrendo al calcolo della semivarianza. Ciò che rileva è infatti la variabilità delle serie storiche relative ai coefficienti di fedeltà e di attrazione, nonché ai margini generati dai clienti nuovi e attuali. Qualora fosse necessario sofisticare l’analisi, è possibile ricorrere ad analisi di *benchmarking competitivo*¹¹ sulla base delle quali determinare il rischio specifico d’impresa attraverso un confronto con i concorrenti più significativi presenti sul mercato

4.4.1. Il coefficiente di fedeltà e la durata delle relazioni attuali

Nella prassi, la stabilità delle relazioni con i clienti viene espressa attraverso l’indicatore di *customer retention*, ottenuto rapportando il numero di clienti che esistevano all’inizio dell’intervallo temporale rilevante alla luce del ciclo di riacquisto del bene considerato (ad esempio, l’anno) e che al termine di tale intervallo sono rimasti in portafoglio, al numero iniziale di clienti.

Così costruito, il *customer retention rate* coglie tuttavia solo la dimensione comportamentale della fedeltà dei clienti, quella cioè attinente alla ripetitività delle scelte di consumo, ignorando la dimensione cognitiva, che in generale si riferisce alla fiducia nutrita dal cliente nella marca.

Per evitare di commettere errori¹² nella valutazione della stabilità delle relazioni, è pertanto opportuno ponderare il *customer retention rate* con un secondo indicatore, espressivo della fiducia del cliente; al riguardo si suggerisce di ricorrere a un adeguato indice della soddisfazione dei clienti, essendo quest’ultima uno dei più importanti antecedenti della fiducia. Pertanto:

$$C.f.c. = c.r.r. \times c.s.r.$$

dove:

C.f.c. = coefficiente di fedeltà della clientela;

c.r.r. = customer retention rate;

c.s.r. = customer satisfaction rate.

¹¹ Di grande utilità si rivelano a titolo esemplificativo le analisi di *brand switching*, che appunto consentono di determinare la capacità delle marche in concorrenza di stabilizzare le proprie relazioni e di sottrarre consumatori agli operatori rivali.

¹² Un elevato customer retention rate potrebbe infatti derivare dall’impossibilità per i clienti insoddisfatti di abbandonare la relazione con l’impresa, a causa dell’esistenza di barriere all’uscita, quali ad esempio elevati costi di conversione. Qualora la porzione di tali clienti risultasse elevata, è immediato comprendere gli effetti che la scomparsa o l’indebolimento di tali barriere produrrebbe sulla stabilità delle relazioni dell’impresa.

E' immediato rilevare come la ponderazione suggerita accresca di fatto la “prudenzialità” delle stime (non solo del coefficiente di fedeltà, ma anche della longevità prospettica che da tale coefficiente dipende). Soltanto nell'ipotesi di completa soddisfazione del cliente (*customer satisfaction rate* pari al 100%), infatti, il coefficiente di fedeltà risulta pari all'indice di *customer retention*.

Dal coefficiente di fedeltà dipende la *longevità media prospettica*, ovvero la durata temporale stimata delle relazioni in essere. Sempre facendo riferimento alla prassi, essa viene determinata calcolando il reciproco del tasso di turnover dei clienti (a sua volta definito dal complemento a 1 del *Crr*).

Ora, al di là delle già esposte eccezioni in merito alla parzialità dell'indice di *customer retention* (in grado di cogliere soltanto la dimensione comportamentale della fedeltà dei clienti), è opportuno evidenziare che la formula in esame si fonda su notevoli semplificazioni. Ad esempio, si ipotizza che la consistenza numerica della base di clienti a cui applicare il *customer retention rate* nei vari anni rimanga costante e che i clienti da più tempo acquisiti siano i primi a interrompere la relazione con l'impresa.

Il superamento dei limiti indicati può avvenire, in primo luogo, focalizzando l'attenzione non sulla base totale di clienti in essere in un dato intervallo temporale, ma sulle diverse *coorti* che compongono il portafoglio, ovvero su insiemi di clienti omogenei con riferimento all'anno di acquisizione. In secondo luogo, si suggerisce di non ragionare in termini di longevità media, ma di determinare la durata prospettica delle relazioni attuali calcolando l'intervallo temporale in cui si azzerava ciascuna coorte, nell'ipotesi di mantenimento del coefficiente di fedeltà medio¹³ registrato in passato. Ciò implica la risoluzione della disequazione:

$$N_{tn} \cdot (C.f.c._{t_0-t_n})^{LPR_A} \leq 1$$

dove:

LPR_A = longevità prospettica della stabilità delle relazioni, cioè durata attesa delle relazioni con i clienti attuali;

N_{tn} = numero di clienti in portafoglio al tempo *t_n*;

Cfc_{t₀-t_n} = coefficiente di fedeltà medio relativo al periodo *t₀-t_n*, cioè percentuale di clienti che continua a riacquistare la marca, manifestando un elevato grado di soddisfazione.

In altre parole, il calcolo della longevità media prospettica delle relazioni attuali andrebbe riferito alle diverse coorti di clienti. La media dei coefficienti di fedeltà ottenuti nei diversi intervalli temporali con riferimento ai clienti della stessa coorte definisce il coefficiente di fedeltà di quest'ultima. Su tali basi, risolvendo la disequazione sopra specificata è possibile determinare la longevità prospettica di ciascuna coorte. Qualora sia necessario disaggregare ulteriormente l'analisi, isolando nell'ambito delle diverse coorti i clienti che appartengono a un particolare segmento (ad esempio, quelli di classe *A*), ricalcolando i coefficienti di fedeltà ad esse relativi e mediando le durate attese che ne derivano (*Lpra A₀*, *Lpra A₁*, ... *Lpra A_n*), si può dedurre la longevità media prospettica del segmento considerato.

¹³ La scelta di operare con i valori medi dei coefficienti di fedeltà può essere giustificata dal desiderio di enfatizzare la prudenzialità delle stime, qualora i coefficienti di fedeltà registrati nei diversi anni siano in continua crescita, come nell'esempio riportato più avanti nel testo. Sul piano metodologico, è ovviamente possibile procedere anche all'interpolazione dei dati storici, opzione, quest'ultima, obbligata nel caso di valori monotonicamente decrescenti.

4.4.2. Il coefficiente di attrazione e la durata delle nuove relazioni

La capacità dell'impresa di attivare nuove relazioni può essere misurata attraverso il coefficiente di attrazione (*C.d.a.*), espresso dal rapporto fra il numero di nuovi clienti acquisiti nell'intervallo temporale di riferimento e il numero di nuovi clienti acquisiti nel periodo precedente¹⁴.

La durata delle nuove relazioni, o meglio l'orizzonte temporale al quale riferire la capacità dell'impresa di attivare nuove relazioni, è determinabile attraverso la seguente disequazione:

$$NC_{t_{n-1}} \cdot C.d.a._{t_0-t_n}^{LPRN} \leq 1$$

dove:

LPRN = longevità prospettica della riproducibilità delle relazioni, cioè durata attesa delle relazioni con i clienti nuovi;

$NC_{t_{n-1}}$ = numero di nuovi clienti acquisiti nel periodo t_{n-1} ;

C.d.a. t_0-t_n = coefficiente di attrazione medio relativo al periodo t_0-t_n .

4.5 L'analisi della dinamica del valore della marca: un esempio di applicazione del metodo

E' opportuno in conclusione esemplificare come la metodologia proposta possa essere utilizzata per valutare la dinamica intervenuta nel valore della marca a seguito di azioni finalizzate al presidio dei vettori evolutivi analizzati nel paragrafo 2. L'attenzione verrà focalizzata su una marca operante sul mercato da cinque anni, ipotizzando per semplicità che nei primi quattro periodi l'impresa abbia concentrato gli investimenti sulla generazione delle sue componenti cognitive, mentre nel periodo 5 sia stato reso operante il potenziale di differenziazione attraverso il vettore “valorizzazione”. L'impatto degli investimenti finalizzati allo sviluppo del valore-utilità e del valore-equità della marca sulle relazioni con i clienti è sintetizzato nella tabella 2.

Per determinare il valore delle relazioni attuali è necessario calcolare i coefficienti di fedeltà medi relativi alle diverse coorti di clienti, la loro longevità prospettica e i margini medi unitari (M_{ra}) ad esse relativi (Tab. 3). Su tali basi, ipotizzando la costanza dei suddetti coefficienti medi di fedeltà, è possibile proiettare l'evoluzione del portafoglio clienti di ciascuna coorte e stimare il valore attuale dei flussi di reddito attesi (Tab. 4). Assumendo un tasso di attualizzazione pari al 15 %, si deduce che il valore della stabilità delle relazioni (W_{ra}) risulta uguale, nel periodo 5, a 377.237,74 euro.

Per quanto concerne la riproducibilità delle relazioni, la tabella 5 evidenzia per ciascun anno il numero dei nuovi clienti acquisiti, il numero totale di clienti in portafoglio, il relativo coefficiente di attrazione e i margini medi unitari. Essendo la media dei coefficienti di attrazione pari a 71,21% e il numero di nuovi clienti nell'ultimo periodo uguale a 180, la longevità prospettica delle nuove relazioni (*L.P.R.N.*) può essere stimata in circa 15 anni. Moltiplicando il margine medio (M_{rn}) ottenuto nei primi cinque anni del coefficiente medio di attrazione (Tab. 6) e utilizzando il medesimo tasso impiegato in precedenza (15%), si ottiene per le nuove relazioni un valore attuale (W_{rn}) uguale a 93.352,02 euro. Il valore globale (W_{rc}) della marca nell'anno 5 risulta pertanto pari a 470.589,75 euro.

¹⁴ Naturalmente l'orizzonte temporale e l'eventuale segmento di clienti assunti quale riferimento per il calcolo del coefficiente di attrazione dovranno essere omogenei a quelli utilizzati nella determinazione del coefficiente di fedeltà.

Tabella 2. L'evoluzione del portafoglio di relazioni nelle fasi di generazione (anni 1-4) e di accumulazione (anno 5) del valore della marca

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
Coorte 1	700	490	403	302	242
c.r.r.		70,0%	72,0%	75,0%	80,0%
c.s.r.		60,00%	65,00%	70%	72,50%
c.f.c.		42,00%	46,80%	52,50%	58,00%
Coorte 2		500	370	289	237
c.r.r.			74,0%	78,0%	82,0%
c.s.r.			65,00%	70%	74%
c.f.c.			48,10%	54,60%	60,68%
Coorte 3			350	259	215
c.r.r.				74%	83%
c.s.r.				70,00%	75,00%
c.f.c.				51,80%	62,25%
Coorte 4				250	188
c.r.r.					75%
c.s.r.					70,00%
c.f.c.					52,50%
Coorte 5					180

Tabella 3. Stadio di accumulazione del valore della marca: coefficienti di fedeltà medi, margini medi e longevità prospettica delle coorti di clienti.

	Coorte 1	Coorte 2	Coorte 3	Coorte 4
c.r.r. medi	74,25%	78,00%	78,50%	75,00%
c.s.r. medi	66,88%	69,67%	72,50%	70,00%
c.f.c. medi	49,83%	54,46%	57,03%	52,50%
Margini medi unitari	504,00	492,00	489,50	486,00
Numero clienti anno 7	242	237	215	188
L.P.R.A. (*)	7 anni	9 anni	9 anni	8 anni

(*) valori arrotondati per difetto

Tabella 4. L'evoluzione del portafoglio clienti delle diverse coorti nell'ipotesi di mantenimento dei coefficienti di fedeltà medi registrati nell'intervallo temporale anno 2 – anno 5

Anni residui	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Coorte 1	121	60	30	15	7	4	2	0	0	0
Coorte 2	129	70	38	21	11	6	3	2	0	0
Coorte 3	123	70	40	23	13	7	4	2	0	0
Coorte 4	99	52	27	14	7	4	2	1	0	0

Tabella 5. Stadio di accumulazione del valore della marca: nuovi clienti, coefficienti di attrazione e margini medi delle nuove relazioni

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5
nuovi clienti	700	500	350	250	180
totale clienti in portafoglio	700	990	1123	1100	1062
c.d.a.		71,43%	70,00%	71,43%	72,00%
margini medi unitari	315,0	325,0	320,0	322,0	318,0

Tabella 6. Il numero atteso di nuovi clienti nell'ipotesi di mantenimento del coefficiente medio di attrazione registrato nell'intervallo temporale anno 1 – anno 5

Anni residui	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Nuovi clienti	128	91	65	46	33	23	17	12	8	6	4	3	2	2	1

A questo punto si supponga di procedere nel periodo successivo all'attivazione del vettore “astrazione”, ampliando con opportuni investimenti i significati della marca e la sua value proposition e ottenendo per questa via un sensibile miglioramento della soddisfazione dei clienti e della customer retention. Ipotizzando per semplicità che gli investimenti in questione producano un effetto immediato, il loro impatto sui coefficienti di fedeltà medi delle diverse coorti di clienti, sulla longevità prospettica che le caratterizza e sui margini medi unitari è sintetizzato nella tabella 7, mentre la tabella 8 evidenzia la conseguente dinamica del portafoglio clienti. Sempre assumendo un tasso di attualizzazione uguale al 15% e la costanza dei coefficienti medi di fedeltà, il valore della stabilità delle relazioni nel periodo 6 risulta uguale a 444.023,36 euro; ciò equivale a un incremento pari a circa il 18% rispetto al periodo precedente.

La tabella 9 riassume i dati utili per la stima del valore della riproducibilità delle relazioni. La considerazione del coefficiente di attrazione relativo all'anno 6 comporta un leggero incremento del coefficiente medio, che passa dal 71,21% al 74,75%. Di conseguenza, la longevità prospettica delle nuove relazioni aumenta a 17 anni e il numero atteso di nuovi clienti segue l'andamento illustrato nella tabella 10. Il valore attuale delle nuove relazioni (essendo il margine medio da esse prodotto uguale a 318,33 euro) risulta pertanto pari a 94.739,20 euro (+1,5 % circa rispetto all'anno 5). Alla luce di tali risultati, la gestione della marca nell'arco temporale considerato può quindi essere valutata positivamente, essendo stata in grado di accrescere il valore di questa risorsa, facendo leva in particolare sulla stabilità delle relazioni con i clienti da essa generate.

Tabella 7. Stadio di ampliamento del valore della marca: coefficienti di fedeltà medi, margini medi e longevità prospettica delle coorti di clienti .

	Coorte 1	Coorte 2	Coorte 3	Coorte 4	Coorte 5
c.r.r. medi	76,40%	80,00%	80,67%	78,50%	75,00%
c.s.r. medi	69,90%	73,25%	76,67%	75,00%	80,00%
c.f.c. medi	53,80%	58,91%	62,10%	59,05%	60,00%
margini medi unitari	504,00	492,00	489,50	486,00	488,00
numero clienti anno 7	999	2375	2778	6791	8794
L.P.R.A. (*)	8 anni	10 anni	10 anni	9 anni	9 anni

(*) valori arrotondati per difetto

Tabella 8. L’evoluzione del portafoglio clienti delle diverse coorti nell’ipotesi di mantenimento dei coefficienti di fedeltà medi registrati nell’intervallo temporale anno 2 – anno 6

Anni residui	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Coorte 1	111	60	32	17	9	5	3	1	0	0
Coorte 2	168	99	58	34	20	12	7	4	2	1
Coorte 3	114	71	44	27	17	10	7	4	3	2
Coorte 4	91	54	32	19	11	7	4	2	1	0
Coorte 5	81	49	29	17	10	6	4	2	1	0

Tabella 9. Stadio di ampliamento del valore della marca: nuovi clienti, coefficienti di attrazione e margini medi delle nuove relazioni.

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4	Anno 5	Anno 6
nuovi clienti	700	500	350	250	180	160
totale clienti in portafoglio	700	990	1123	1100	1062	1123
c.d.a.		71,43%	70,00%	71,43%	72,00%	88,89%
margini medi unitari	315,0	325,0	320,0	322,0	318,0	310,00

Tabella 10. Il numero atteso di nuovi clienti nell’ipotesi di mantenimento dei coefficienti di attrazione registrati nell’intervallo temporale anno 1 – anno 8

Anni residui	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Nuovi clienti	120	89	67	50	37	28	21	16	12	9	7	5	4	3	2	2	1

In conclusione, l’esemplificazione proposta attesta l’utilità della metodologia illustrata nel presente lavoro per la valutazione della dinamica intervenuta nel valore della marca in seguito al presidio dei suoi vettori evolutivi. Gli indicatori alla base di tale metodologia esprimono i *value driver* delle relazioni e risultano caratterizzati da un’intrinseca valenza anticipativa, che permette di fronteggiare con maggiore tempestività eventuali fenomeni degenerativi nelle potenzialità di esistenza della marca. Ciò in quanto le variazioni che intervengono nella stabilità e nella riproducibilità delle relazioni necessariamente precedono le variazioni dei flussi economico-finanziari che da esse derivano. In questo senso, gli indicatori proposti per stimare l’evoluzione del valore della marca possono utilmente integrare i tradizionali parametri espressivi della *performance* competitiva ed economico-finanziaria, agevolando l’adozione di logiche gestionali effettivamente orientate al sistematico sviluppo del patrimonio aziendale intangibile.

Bibliografia

- Aaker D.A. (1996), *Measuring brand equity across products and markets*, “California Management Review”, n. 3, spring, pp. 102-20.
- Anson W. (1996), *Establishing market values for brands, trademarks and marketing intangible*, “Business Valuation Review”, n. 2.
- Bertoli G., Busacca B., Costabile M. (2000), *La difesa delle risorse di fiducia*, “Sinergie”, n. 51, pp. 143-92.
- Brugger G. (1989), *La valutazione dei beni immateriali legati al marketing e alla tecnologia*, “Finanza marketing e produzione”, n. 1, pp. 33-51.
- Busacca B. (2000), *Il valore della marca tra postfordismo ed economia digitale*, Milano, Egea.
- D’Aveni (1994), *Hypercompetition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York, Free Press.
- Fournier S. (1998), *Consumer and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research*, “Journal of Consumer Research”, vol 24, marzo, pp. 343-73.
- Guatri L. (1989), *Il differenziale fantasma: i beni immateriali nella determinazione del reddito e nella valutazione delle imprese*, “Finanza marketing e produzione”, n. 1, pp. 53-61.
- Howard J. (1977), *Consumer Behavior. Application of Theory*, McGraw Hill, New York.
- Kapferer J.N. (1997), *Strategic Brand Management*, London, Kogan Page.
- Keller K.L. (1993), *Conceptualising, measuring and managing customer-based brand equity*, “Journal of Marketing”, gennaio, pp. 1-22.
- Keller K.L. (1998), *Strategic Brand Management*, Upper Sadle River, Prentice Hall.
- Lombardi M. (1998), *Un nuovo modello di valutazione del valore della marca: il Brand Asset Valuator*, “Micro & Macro Marketing”, n. 3.
- Murphy G. (ed.) (1991), *Brand Valuation*, London, Business Book Limited.
- Renoldi A. (1992), *La valutazione dei beni immateriali. Metodi e soluzioni*, Milano, Egea.
- Troilo G. (2001), *Marketing knowledge management. La gestione della conoscenza nell’impresa orientata al mercato*, Milano Etas Libri.
- Valdani E. (1995), *Marketing strategico. Un’impresa proattiva per sviluppare capacità market driving e valore*, Milano, Etaslibri.
- Vicari S., Bertoli G., Busacca B. (2000), *Il valore delle relazioni di mercato. Nuove prospettive nell’analisi delle performance aziendali*, “Finanza marketing e produzione”, n. 1, pp. 7-54.
- Vicari S., Troilo G. (1997), *Affrontare il Possibile: le mappe cognitive*, “Economia & Management”, n.1, pp. 93-109.