

# Il ruolo del marchio quale “*most valuable asset*”, imprese bancarie e finanziarie nel panorama nazionale ed internazionale. Riflessi in materia di Patent Box

di PAOLO GIUSEPPE EMILIO ALTAMURA e GIOVANNI BARBIANO DI BELGIOJOSO

*Il ruolo preminente degli asset immateriali nei sistemi economici di oggi, caratterizzati da mercati fortemente integrati e dinamici è stato evidenziato dall'OCSE e dalla letteratura economica e ha trovato un espresso riconoscimento in Italia mediante l'agevolazione fiscale del “Patent Box”. Tra i beni immateriali ricompresi nella prima applicazione dell'agevolazione, il marchio ha giocato un ruolo preminente, esercitando una forte attrattività, soprattutto con riferimento al settore bancario. La capacità del marchio nell'assicurare all'impresa visibilità e*

*capacità di competere e svilupparsi nel tempo è particolarmente accentuata nel settore dei servizi bancari, caratterizzati dalla prevalenza dell'aspetto fiduciario e relazionale. In tale contesto, l'articolo analizza la letteratura economica relativa al marchio ed al suo ruolo partendo dai principali autori di riferimento, per concentrarsi successivamente sulla centralità del marchio nel settore bancario, in crescita a seguito della crisi finanziaria del 2008, evidenziandone gli effetti sull'agevolazione “Patent Box”.*

www.strumentifinanziariefiscali/DOTTRINA

## 1. La centralità degli *Intangible assets* in ambito OCSE

L'OCSE ha adottato un'ampia definizione di beni immateriali (OECD 2017), slegata da accezioni strettamente contabili o legali, al fine di evitare che alcuni beni immateriali possano non essere inclusi nella categoria

Il termine *intangibile* è inteso a definire ciò che non è né un asset fisico né finanziario, ma che può essere posseduto o controllato per essere sfruttato in attività commerciali ed il cui utilizzo o trasferimento sarebbe oggetto di un corrispettivo qualora avvenisse in una transazione tra parti indipendenti ed in circostanze comparabili (OECD 2017 par. 6.6.).

L'OCSE si sofferma sull'unicità e sul valore economico dei beni intangibili, soprattutto in un'ottica di *transfer pricing*, riconoscendo come questi intangibili possono assumere un ruolo centrale e fondamentale in termini di benefici economici futuri per il soggetto che li possiede<sup>1</sup> (OECD 2017).

L'OCSE ha rivolto particolare attenzione al valore degli *intangibile assets*, all'interno della redditività delle imprese che li possiedono, e alle modalità con cui questi diritti immateriali sono creati, a seguito della crisi finanziaria del 2008, con una serie di studi iniziati tra il 2010 e il 2011.

Infatti, l'OCSE, nel corso degli ultimi anni, ha rilevato che in diversi stati membri dell'Unione Europea, gli investimenti in *intangibile assets* sono cresciuti molto rapidamente. In alcuni casi, tali investimenti superano quelli effettuati su beni materiali. La competizione

<sup>1</sup> PANKIV M., “International - Post-BEPS Application of the Arm's Length Principle to Intangibles Structures”, *International Transfer Pricing Journal*, 23, 2016, p. 6.

globale, le innovazioni tecnologiche, i nuovi modelli di business, la maggiore importanza del settore dei servizi, hanno, infatti, amplificato l'importanza dei beni immateriali in tutte le economie nazionali. La crisi economica globale tra il 2008 ed il 2011 ha spinto le imprese ad investire in beni immateriali perché potessero costituire una nuova fonte di crescita. Nei precedenti studi dell'OCSE, il focus sui beni immateriali era concentrato sugli investimenti in ricerca e sviluppo (R&D), sui software e sulle persone chiave all'interno della società. Negli anni successivi alla crisi economica globale, come accennato, l'OCSE ha preso atto del cambiamento in corso, riconoscendo, già dal 2011, come il valore di alcune imprese (ad esempio, Microsoft) fosse rappresentato quasi interamente dai loro *intangible asset* e come ci fosse una stretta correlazione tra i benefici economici futuri dell'impresa e lo sviluppo degli *intangible assets* (OECD 2011).

In particolare, l'OCSE ricomprende il marchio nella categoria dei *marketing intangibles*. Il *marketing intangible* è definito come "un asset immateriale legato alle attività di marketing che supporta l'attività commerciale del prodotto o servizio e/o ha un importante valore promozionale per il prodotto o servizio interessato. I *marketing intangibles*, in funzione del contesto, possono includere trademarks, trade names, lista clienti, relazioni con i clienti, dati dei clienti" (OECD 2017).

Nei paragrafi da 6.21 a 6.23, le linee Guida OCSE (OECD 2017) presentano una specifica trattazione degli intangibles riconducibili al concetto di marchio, vale a dire il "trademark", il "trade name" ed il "brand". Con il termine "trademark" si identifica un nome unico, logo o simbolo, mentre con "trade name" si identifica l'impresa e l'insieme dei prodotti/servizi da essa offerti. Il termine "brand", invece, oltre ad essere utilizzato in maniera intercambiabile con "trademark" e "trade name", è utilizzato anche con un'accezione più ampia, ricomprendendo anche elementi di natura sociale, commerciale e reputazionale.

## 2. L'A agevolazione Patent Box italiana ed i marchi d'impresa, nel settore bancario e finanziario

Nell'ultimo decennio, un numero crescente di paesi industrializzati ha adottato regimi fiscali di Patent Box<sup>2</sup>, volti ad agevolare i redditi conseguiti dallo sfruttamento di proprietà intellettuali (Intellectual Property Rights, IPRs). L'introduzione di tali regimi ha evidenziato alcune criticità; per tale motivo, a livello OCSE e UE, sono state stabilite regole applicative a cui si devono uniformare i Paesi membri.

In tale contesto si inserisce l'Action 5, sul contrasto alle pratiche fiscali dannose, elaborata dall'OCSE nell'ambito del progetto BEPS, che ha avuto la sua conclusione con l'adozione del rapporto "Harmful Tax Practices 2017 - Progress Report on Preferential Regimes" adottata in sede OCSE/G20 (OECD/G20, 2017). L'OCSE ha elaborato i principi cardine ai quali gli Stati saranno tenuti a conformarsi, individuandoli nella *substantial activity* e nel *nexus approach*. In tale ambito sono stati stabiliti dall'OCSE criteri restrittivi per l'individuazione dei beni agevolabili: il regime deve essere limitato alla categoria dei brevetti (patents) o dei beni di proprietà intellettuale funzionalmente equivalenti ai brevetti, che godano di protezione legale e siano soggetti ad una procedura di approvazione e registrazione. Dal novero dei beni agevolabili, sono stati, invece, esplicitamente esclusi i marchi commerciali. L'accordo iniziale, stabilito nell'ambito dell'Action 5, in sede di G20, stabiliva che i Paesi membri dell'OCSE si conformassero ai principi elaborati dall'OCSE, a decorrere dal

<sup>2</sup> Quanto all'interazione tra marchi d'impresa ed agevolazione Patent Box, con particolare riferimento al settore bancario e finanziario, si rimanda a ALTAMURA P., TURCHETTI G., "Patent Box: problematiche delle banche e degli intermediari finanziari nell'individuazione e qualificazione dei beni immateriali agevolabili", *Strumenti finanziari e fiscali*, 22/2016, pp. 13.

30 giugno 2016, fatti salvi gli effetti per i contribuenti che già stessero beneficiando del regime agevolato, per un periodo transitorio della durata massima di 5 anni.

In tale contesto, nel 2014, l'Italia ha introdotto un regime di Patent Box concorrenziale con i regimi esistenti, così da rendere il Paese attrattivo per i detentori di IPRs. Per tale ragione, il sistema di Patent Box domestico ha esteso l'agevolazione anche ad IPRs diversi dai brevetti e, in particolare, ha compreso nell'ambito applicativo dell'agevolazione anche i marchi, sia pure con una finestra temporale limitata, in coerenza con le limitazioni poste dall'accordo raggiunto nell'ambito dell'Action 5. Tale ampliamento dell'ambito oggettivo di applicazione della normativa Patent Box domestica ha esteso significativamente la platea dei potenziali beneficiari, ricomprendendovi il settore bancario e altri intermediari finanziari che, altrimenti, ne avrebbero tratto benefici assai limitati. I beni immateriali oggetto di agevolazione non sono solo quelli tutelati in Italia (secondo il diritto italiano), ma anche quelli esistenti e tutelati in un qualsiasi Paese estero, in base alle norme in esso applicabili (norme estere e comunitarie, trattati e convenzioni in materia di proprietà industriale e intellettuale applicabili nel relativo territorio di protezione), a condizione che il contribuente svolga su di essi attività di R&D, secondo il principio del *nexus approach*.

Ciò è di particolare interesse per i gruppi bancari e gli intermediari finanziari operanti in Italia, che hanno potuto godere dell'agevolazione con riferimento ad IP, quali marchi o software, ottenuti in licenza (anche gratuita) dalla casa madre estera e sui quali svolgono un'effettiva attività di sviluppo locale. L'Italia, al fine di allinearsi ai riferimenti OCSE citati, con il decreto legge 24 aprile 2017, n. 50, articolo 56, ha escluso, a decorrere dal 2017, i marchi d'impresa dall'agevolazione patent box. Restano, tuttavia, salve tutte le opzioni esercitate nel 2015 e nel 2016. Ciononostante, l'OCSE, non ha ritenuto adeguato l'intervento normativo con cui l'Italia ha cancellato i marchi dal Patent Box a decorrere dal 2017<sup>3</sup>, ribadendo che le proprie linee guida prevedevano quale termine ultimo per l'adesione al regime agevolato il 30 giugno 2016 (cosiddetto *Grandfathering*).

### 3. Il marchio quale *valuable asset* nel paradigma economico attuale

Nell'ambito applicativo dell'agevolazione Patent Box italiana risulta di particolare importanza il ruolo fondamentale dei marchi nel paradigma economico attuale. Il marchio, o *brand*, è stato, spesso, definito come l'asset più importante di un'impresa, la principale base del suo vantaggio competitivo e della sua capacità di creare flussi di cassa futuri<sup>4</sup>. Sin dagli anni '90 la ricerca scientifica si è interessata al concetto di marchio ed identità di marchio, ed al suo ruolo nel garantire capacità di crescita e competitività alle imprese<sup>5</sup>. La letteratura scientifica ha ampiamente dimostrato che le organizzazioni che si caratterizzano per un marchio dall'identità forte, sono in grado di accrescere la propria quota di mercato, di incrementare il valore aggiunto della propria offerta e conseguire extra

<sup>3</sup> Tale richiamo è riportato nel rapporto 2017 dell'OECD/G20 "Harmful Tax Practices 2017 - Progress Report on Preferential Regimes" (OECD/G20, 2017).

<sup>4</sup> AAKER D. A., *Managing brand equity*, New York, The Free Press, 1991.

<sup>5</sup> AAKER D. A., *Managing brand equity*, New York, The Free Press, 1991. AAKER D. A., *Building strong brands*, New York, The Free Press, 1996. AAKER D. A., & JOACHIMSTHALER E., *Brand leadership* New York, The Free Press, 2000. ALSEM K. J., & KOSTELJIK E., "Identity based marketing: A new balanced marketing paradigm", *European Journal of Marketing*, 42 (9/10), 2008, pp.907-914. BEVERLAND M., NAPOLI J., & LINDGREEN A., "Industrial global brand leadership: A capabilities view", *Industrial Marketing Management*, 36 (8), 2007, pp. 1082-1093. DE CHERNATONY L., "Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation", *Journal of Marketing Management*, 15 (1-3), 1999, pp. 157-179. DE CHERNATONY L. & McDONALD M., *Creating powerful brands in consumer*, Oxford, Butterworth-Heinemann, Service and Industrial Markets, 1998. KAPFERER J. N., *Strategic Brand Management*, London, Kogan Page, 1997. KELLER K. L., *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 2003.

profitti rispetto ai propri competitors, privi di una forte identità di marchio<sup>6</sup>; . Il marchio, infatti, costituisce un formidabile strumento a disposizione dell'impresa per distinguersi rispetto ai concorrenti e per comunicare ai clienti la propria offerta, complessivamente intesa quale insieme di prestazioni, di servizi, di concetti, di valori e di esperienze<sup>7</sup>.

In un mercato globale e competitivo, il marchio dell'impresa è quindi la sintesi del patrimonio che essa ha saputo costruirsi nel tempo in termini di reputazione, affidabilità e riconoscibilità. Il marchio veicola, inoltre, valori e percezione di qualità nei confronti del pubblico di riferimento<sup>8</sup>.

La dimensione simbolica è prevalente nella costruzione e nel consolidamento del marchio; a tale riguardo, Aaker<sup>9</sup> sottolinea come un simbolo forte può creare una identità di marchio più coesa e strutturata, in grado di ottenere più facilmente notorietà e riconoscimento da parte dei consumatori. Il valore dei simboli, ed in particolare del logo, è richiamato da Aaker and Joachimsthaler<sup>10</sup>, che sostengono che il logo sia di massima importanza quando è in grado di creare metafore visive che aiutano a sintetizzare e comunicare i complessi benefici che il marchio veicola.

L'importanza crescente del marchio, quale asset immateriale, nel tessuto economico-sociale delle imprese, è frutto del processo di progressiva globalizzazione ed integrazione dell'economia mondiale, che ha consentito alle imprese di sfruttare i beni immateriali su scala globale, come strumento di differenziazione, rispetto alla concorrenza e, quindi, di conseguimento di stabili vantaggi competitivi. Secondo un'analisi di settore<sup>11</sup>, svolta sulle imprese dell'indice S&P 500 e riferita al periodo 1978-2010, il valore relativo degli *intangibile* è aumentato in modo vertiginoso, passando dal 5% al 80%, di cui una parte preponderante è da attribuire al marchio.

Secondo Keller<sup>12</sup>, il fattore strategico fondamentale da prendere in considerazione per lo sviluppo del valore del marchio è costituito dal grado di conoscenza che i consumatori hanno del marchio (marchio knowledge). Quest'ultima, che può essere concepita come la capacità di creare nella memoria del consumatore un collegamento tra il marchio ed una molteplicità di associazioni ad esso collegate, si fonda su due dimensioni: la consapevolezza del marchio, che rappresenta la capacità del *brand* di essere riconosciuto e richiamato alla memoria dal consumatore e l'immagine del marchio, che esprime le percezioni sul *brand* presenti nella memoria dei consumatori e che si esprimono in associazioni di varia natura.

La nozione di marchio è, quindi, strettamente interrelata all'immagine ed in particolare alla reputazione dell'impresa, come messo in evidenza dalla letteratura scientifica<sup>13</sup>.

<sup>6</sup> BENDIXEN M., BUKASA K. A. & ABRATT, R., "Brand equity in the business-to business market", *Industrial Marketing Management*, 33 (5), 2004, pp. 371-380. BENGTSOON A., & SERVAIS P., "Co-branding on industrial market", *Industrial Marketing Management*, 34, 2005, pp. 706-713. SCHMITT, B., & SIMONSON, A. *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity and Image*, New York, Free Press, 1997.

<sup>7</sup> OHNEMUS L., "B2B branding: A financial burden for shareholders?", *Business Horizons*, 52 (2), 2009, pp. 159-166.

<sup>8</sup> MADHAVARAM S., BADRINARAYANAN V., & McDONALD R. E., "Integrated Marketing Communications (IMC) and Brand Identity as Critical Components of Brand Equity Strategy", *Journal of Advertising*, 34 (4), 2005, pp. 69-80.

<sup>9</sup> AAKER D. A., *Building strong brands*, New York, The Free Press, 1996.

<sup>10</sup> AAKER D. A. & JOACHIMSTHALER E., *Brand leadership* New York, The Free Press, 2000.

<sup>11</sup> MOOR, L., "The law and the ultimate intellectual asset". *Intellectual Asset Management*, ed. November/December 2012.

<sup>12</sup> KELLER K. L., *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 2003.

<sup>13</sup> BALMER J. M. T. "Corporate identity, corporate branding and corporate marketing-seeing through the fog", *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 2001, pp. 248-291. DEEPHOUSE D., "Media reputation as a strategic resource: an integration of mass communication and resource based theories", *Journal of Management* 26, (6), 2000, pp. 1091-1112. DOLPHIN R., "Corporate reputation-a value creating strategy", *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 4 (3), 2004, pp.77-92. LOGSDON J, WOOD D., "Reputation as an emerging construct in the business and society field", *Business and Society*, 41 (4), 2002, pp. 365-370. WEISS A., ANDERSON E., MACINNIS D., "Reputation management as a motivation for sales structure decisions", *Journal of Marketing*, 63, 1999, pp. 74-89. WHETTEN D.A., MACKAY A., "A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation", *Bus Soc*, 41 (4), 2002, pp. 393-414.

Diversi studi dimostrano una forte correlazione tra reputazione e capacità di creare profitti; in particolare, un marchio di elevata reputazione è in grado attrarre maggiormente i consumatori<sup>14</sup> consolidare la fedeltà della clientela<sup>15</sup>, permettere di conseguire extra profitti, attrarre investitori<sup>16</sup> e aiutare l'impresa a sopravvivere nei periodi di crisi.

La valorizzazione di un marchio avviene sulla base di una valutazione complessiva che prende in considerazione sia parametri economici sia criteri giuridici<sup>17</sup>. Sotto quest'ultimo profilo, l'analisi giuridica è di regola finalizzata a verificare la tenuta giuridica del marchio e si focalizza sull'eventuale esistenza di elementi di criticità che possono pregiudicarne, non solo la validità, ma anche la capacità dello stesso di distinguersi sul mercato. Infatti, vengono di regola analizzate, non solo la copertura territoriale, l'anzianità, la pendenza di procedure di opposizione o di azioni giudiziarie, l'esistenza di cause di potenziale invalidità, i rischi che il marchio venga in conflitto con marchi preesistenti di terzi, ma anche (e ultimamente soprattutto) la sua notorietà e la cosiddetta forza del marchio, ovvero la sua capacità distintiva.

Con riguardo a tale ultimo profilo, si deve rilevare che, quanto più il marchio è slegato dal singolo prodotto che lo contraddistingue, tanto più sarà un marchio forte, cioè dotato di capacità distintiva. In virtù della sua distanza concettuale rispetto al prodotto o servizio che contraddistingue, l'impresa con un marchio forte gode di maggiore protezione nei confronti degli imitatori e, in generale, dei concorrenti<sup>18</sup>. In concreto, un marchio forte limita fortemente la possibilità dei competitors di servirsi di un marchio simile per penetrare nella propria sfera di clientela.

Il *marchio*, quindi, aiuta ad identificare e differenziare i prodotti ed i servizi di una impresa rispetto ad un'altra.

Dal punto di vista dei consumatori, il marchio semplifica il processo di acquisto, aiutandoli a processare l'informazione sul prodotto/servizio e trasferendo maggiore tranquillità nel momento decisionale<sup>19</sup>.

Il valore di un marchio non è riconoscibile solo nel breve termine, ma anche nel medio/lungo termine. Gli investimenti che l'impresa ha compiuto nel tempo e la forza del marchio che è riuscita a costruire, infatti, faranno da argine all'ingresso di nuovi concorrenti e rappresenteranno un prezioso fattore a difesa del vantaggio competitivo dell'impresa stessa per molti esercizi in futuro. Il marchio è quindi riconosciuto come l'intangible asset più strategico di un'impresa<sup>20</sup>.

Il marchio, o *brand*, sintetizza, in un unico, inscindibile bene immateriale, la qualità del prodotto/servizio offerto, l'affidabilità, il design, il livello del prezzo, la professionalità e competenza del personale, le caratteristiche dei punti vendita, il modo di comunicare col mercato. È, dunque, grazie al *brand* che l'impresa è riconoscibile sul mercato.

È certamente vero che esistono anche altri intangible assets che sono rilevanti ai fini del *business* di un'impresa quali il capitale umano, il know-how, le relazioni con fornitori e clienti e il software. Ciononostante, secondo gli studi effettuati, è senza dubbio il *marchio*

<sup>14</sup> YOON E., GUFFEY H., KJEWski V., "The effect of information and company reputation on intentions to buy a business service", *Journal of Business Research*, 27 (3), 1993, pp. 215-228.

<sup>15</sup> PREECE S., FLEISHER C., TOCCACELLI J., "Building reputation along the value chain at Levi Strauss", *Long Range Planning*, 28 (6), 1995, pp. 88-98.

<sup>16</sup> FOMBRUN C., SHANLEY M., "What is in the name? Reputation building and corporate strategy", *The Academy of Management Journal*, 33 (2), 1990, p. 233.

<sup>17</sup> LAGARDEN M., "Brand Valuation in business practice", *International Transfer Pricing Journal July/August 2012*, 2012, pp. 247-256.

<sup>18</sup> AAKER D. A., "Leveraging the Corporate Brand", *California Management Review*, 46 (3), 2004, pp. 6-18.

<sup>19</sup> RIEBE E., WRIGHT M., STERN P. AND SHARP B., "How to grow a brand: Retain or acquire customers?", *Journal of Business Research*, 67 (5), 2014, pp. 990-997.

<sup>20</sup> AAKER D. A., *Managing brand equity*, New York, The Free Press, 1991.

a costituire l'intangible asset più importante per il successo del business in cui opera l'impresa<sup>21</sup>.

Diversi studiosi hanno approfondito la relazione che sussiste tra marchio, management e performance finanziarie della società. La *financial contribution* del marchio discenderebbe essenzialmente da due gruppi di fattori: i fattori associati alla crescita (attrarre nuovi clienti; estensione in nuove categorie di prodotti; accessi più facili ai nuovi mercati; barriere alla competizione) e i fattori associati alla profittabilità<sup>22</sup>. Alcuni autori misurano il valore del marchio sulla base dei maggiori profitti, concludendo che il marchio contribuisce in modo significativo alle performance della società<sup>23</sup>.

Secondo Lagarden<sup>24</sup>, relativamente all'importanza del brand per le imprese, l'81% dei consumatori considera il brand molto importante per il successo del business dell'impresa fino a raggiungere a rappresentare una percentuale particolarmente significativa del valore stesso dell'intera impresa. Non è un caso, infatti, che negli ultimi trent'anni i metodi e i processi di valutazione economica di un "brand" siano stati basati sull'assunto che i prodotti con marchio generano maggiori profitti e, pertanto, se si individua tale extra profitto, si determinerà il valore del brand<sup>25</sup>.

Altri studiosi, infine, ritengono che esista una connessione tra le spese pubblicitarie e promozionali ed il valore di mercato della società, dimostrando un legame tra attività di costruzione del marchio e performance finanziarie dell'impresa in genere; pertanto, rientrare tra le imprese cd. *brand-guided*, che considerano il marchio come centrale nella propria strategia, è di estrema importanza, indipendentemente dal settore in cui si opera<sup>26</sup>. Alcune ricerche<sup>27</sup> hanno dimostrato che le banche *brand-guided*, mostrano un ritorno sull'*equity* (ROE) del 19% rispetto ad una media di settore del 9%, mentre le imprese del settore industriale mostrano un EBITDA *margin* del 17%, rispetto ad una media di settore del 10%. Secondo Veljkovic e Kalicanin<sup>28</sup> le imprese *brand-guided* godono, in modo significativo, di maggiori performance e questo si ripercuote direttamente sulla profittabilità dell'impresa stessa.

A conclusioni analoghe sono giunte anche le più conosciute società di consulenza che si occupano di valutazione dei marchi (Brand Finance; Bran Z.), le quali pubblicano, con cadenza annuale, una classifica dei marchi di maggior valore ("valuable") a livello, sia nazionale, che internazionale. In tal caso, i concetti sopra descritti, vengono trasposti in analisi di carattere quantitativo che portano ad una valutazione economica del valore del marchio delle principali società al mondo, nei vari settori di appartenenza. I risultati a cui portano dette tecniche di valutazione dei brand confermano una forte correlazione tra "brand equity" e "market share". Ciò significa che i brand forti possiedono un grande valore e hanno quote di mercato più rilevanti.

<sup>21</sup> LAGARDEN M., "Brand Valuation in business practice", *International Transfer Pricing Journal July/August 2012*, 2012, pp. 247-256.

<sup>22</sup> AAKER D. A., & JOACHIMSTHALER E., *Brand leadership* New York, The Free Press, 2000.

<sup>23</sup> AILAWAD, K. L., LEHMANN D. R., NESLIN S., "Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity", *Journal of Marketing*, 67, 2003, pp. 1-17.

<sup>24</sup> LAGARDEN M., "Brand Valuation in business practice", *International Transfer Pricing Journal July/August 2012*, pp. 247-256.

<sup>25</sup> ABRATT R., BICK G., "Valuing Brands and Brand Equity: Methods and Processes", *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 8, 2003, pp. 21-39. BUIL I., CATALÁN S., MARTÍNEZ E., "The importance of corporate brand identity in business management: An application to the UK banking sector", *Business Research Quarterly*, 19 (1), 2016, pp 3-12.

<sup>26</sup> CONCHAR M.P., MELVIN R.C., ZINKHAN G.M., "Market valuation models of the effect of advertising and promotional spending: a review and meta-analysis", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (4), 2005, pp. 445-460.

<sup>27</sup> HARTER G., KOSTER A., PETERSON M. & STOMBERG M., "Managing Brands for Value Creation", *Booz & Company*, 2005.

<sup>28</sup> VELJKOVIĆ D., KALIČANIN S., "Improving Business Performance Through Brand Management Practice", *Economic Annals*, 61 (208), 2016, pp. 137-168.

#### 4. Il Marchio nel settore dei servizi, con particolare riferimento a quelli finanziari

Nel settore dei servizi in genere, e per quelli finanziari in particolare, il marchio risulta ancora più importante rispetto al settore dei beni tangibili. La letteratura economica ha da tempo analizzato il ruolo del marchio per le imprese che forniscono servizi<sup>29</sup>. In particolare, l'analisi scientifica si è concentrata sul contributo del marchio nella catena del valore, in base alla propria capacità di creare esperienze speciali nella memoria del consumatore<sup>30</sup>.

In questa prospettiva, Dall'Olmo, Riley e de Chernatony<sup>31</sup> vedono la relazione tra consumatore e marchio come una relazione di reciprocità, scambio e realizzazione di aspettative (promise). Altri autori mettono in evidenza il ruolo delle aspettative<sup>32</sup>, definendo il marchio come l'aspettativa di un insieme di attributi che il consumatore acquista con il servizio. Infatti, nell'acquistare un servizio, il consumatore non può utilizzare i cinque sensi (un servizio, infatti, diversamente da un bene tangibile, non può essere percepito sensorialmente) per valutare la qualità del servizio che sta per acquistare. In tali casi il marchio agisce quale *proxy* indiretta della qualità del servizio.

In altre parole, il marchio sintetizza la reputazione che una impresa gode presso i consumatori, la qualità del servizio prestato e, in sintesi, il valore che essa ha agli occhi del mercato<sup>33</sup>. Inoltre, i marchi aiutano i consumatori ad individuare e riconoscere, prima dell'acquisto, le caratteristiche dei servizi che stanno sottoscrivendo e le differenze che connotano un'offerta rispetto alle altre.

La categoria dei servizi si differenzia dai beni fisici per le caratteristiche di intangibilità, di inseparabilità tra produzione e consumo, di deperibilità e di eterogeneità<sup>34</sup>. L'immaterialità o intangibilità, attributo distintivo fondamentale dei servizi in generale e, di quelli finanziari, in particolare, costringe il consumatore, nel momento della scelta della prestazione da ricevere, a fare riferimento a indicatori del valore di ciò che sta acquistando, così che, in qualche modo, vadano a sopperire all'impossibilità di poter vedere, toccare, odorare e ascoltare il servizio<sup>35</sup>. Nella difficoltà di esprimere un giudizio sulla qualità di ciò che sta acquistando, il cliente si affida a *proxy* del valore di un servizio, quali: il prezzo di vendita, l'ambiente in cui si svolgerà la prestazione, il personale di contatto con cui si troverà a interagire, le informazioni a sua disposizione riguardanti le esperienze di consumo precedenti di amici e parenti e la buona o cattiva reputazione di cui gode il fornitore del servizio sul mercato.

#### 5. Il marchio nel settore bancario

Rispetto alle caratteristiche generali e comuni a tutte le tipologie di servizi, nel settore dei servizi bancari lo scenario è più complesso, caratterizzato da un servizio altamente

<sup>29</sup> PADGETT. D., ALLEN D., "Communicating experiences: a narrative approach to creating service brand image", *Journal of Advertising*, 26 (4), 1998, pp. 49-62. BERRY L., "Cultivating service brand equity", *Journal of Academic Marketing Science*, 28, 2000, pp. 128-137. DALL'OLMO RILEY F., DE CHERNATONY L., "The service brand as a relationship builder", *Brand Journal Manage*, 11, 2000, pp. 137-50.

<sup>30</sup> BERRY, L., "Cultivating service brand equity", *Journal of Academic Marketing Science*, 28, 2000, pp. 128-137.

<sup>31</sup> DALL'OLMO RILEY F., DE CHERNATONY L., "The service brand as a relationship builder", *Brand Journal Manage*, 11, 2000, pp. 137-50.

<sup>32</sup> AMBLER T., STYLES C., "Brand development versus new product development: towards a process model of extension decisions", *Mark Intell Plann*, 14 (7), 1996, pp.10-9.

<sup>33</sup> COLEMAN D., DE CHERNATONY L., & CHRISTODOULIDES G., "B2B service brand identity: scale development and validation", *Industrial Marketing Management*, 40 (7), 2011, pp. 1063-1071.

<sup>34</sup> DONNELLY J., GEORGE W., *Marketing of services*, Chicago, American Marketing Association, 1981.

<sup>35</sup> BECKWITH H., *Selling the Invisible: A Field Guide to Modern Marketing*, New York, Business Plus, 1997.

intangibile, facilmente imitabile e dalla centralità della relazione che si instaura tra il cliente e la banca.

Negli ultimi anni diverse innovazioni tecnologiche hanno profondamente influenzato il settore bancario, tra cui la sempre più diffusa erogazione dei servizi finanziari tipici, tramite piattaforme online o dispositivi mobili e la crescente applicazione dell'intelligenza artificiale ai servizi finanziari. Queste innovazioni hanno generato numerosi vantaggi ed un servizio più flessibile e di facile utilizzo<sup>36</sup>.

Questo nuovo tipo di approccio, basato su strumenti multimediali, da una parte, ha consentito ai clienti di prendere parte al servizio senza alcun contatto con i dipendenti<sup>37</sup>, dall'altra, ha mutato profondamente la modalità di erogazione di diversi servizi finanziari. Vi sono, infatti, nette differenze tra i servizi che necessitano un rapporto personale e quelli veicolati esclusivamente su piattaforme online<sup>38</sup>. Per esempio, la funzione di *customer relationship* diviene molto difficile da sviluppare se priva del contatto personale.<sup>39</sup>

Inoltre, i prodotti di base nel settore bancario sono simili e difficili da differenziare.

È in questo contesto mutevole e caratterizzato da uno sviluppo continuo, che le banche devono assicurarsi una posizione privilegiata nella percezione dei clienti, per mantenere la clientela esistente e acquisirne di nuova. A tale riguardo, la gestione del marchio gioca un ruolo fondamentale, per garantire lo sviluppo della Banca<sup>40</sup>.

La gestione del marchio (branding) diventa quindi lo strumento fondamentale per le banche per costruire un'immagine affidabile e differenziare la propria offerta<sup>41</sup>, così da attrarre clientela. Il vantaggio competitivo, che può essere ottenuto con il marchio, può portare a diversi vantaggi: riduzione del rischio percepito dai clienti e una maggiore fedeltà al marchio<sup>42</sup>.

Nel settore finanziario e, in particolare in quello bancario, i benefici che il cliente trae dalla scelta di un particolare fornitore sono spesso lontani nel tempo: i servizi finanziari sono infatti *experience services*: il cliente non è in grado di valutare il beneficio a priori, prima dell'acquisto. In molti casi si tratta di *credence services*, in cui il cliente può soltanto sperare di aver operato una buona scelta fidandosi dell'intermediario, poiché il beneficio non è verificabile neppure dopo il consumo; per molti dei servizi finanziari sono necessarie competenze specifiche per poterne valutare la bontà rispetto a scelte alternative che, generalmente, sono possedute dagli operatori del settore e non dal cliente<sup>43</sup>.

La fase di scelta, che precede l'acquisto del servizio, risulta in questo settore particolarmente complessa. L'identificazione del bisogno da soddisfare, la ricerca delle informazioni sulle alternative possibili offerte sul mercato, la valutazione e la comparazione, sono tutte attività soltanto in apparenza semplici. Il singolo individuo riceve numerosi input: dalle informazioni facilmente reperibili dai media e da Internet, alle campagne di comunicazione attuate dagli intermediari, dalle proprie esperienze passate al passaparola di conoscenti e

<sup>36</sup> AKINCI S., AKSOY S., & ATILGAN E., "Adoption of Internet banking among sophisticated consumer segments in an advanced developing country. International", *Journal Of Bank Marketing*, 22 (3), 2004, pp. 212-232.

<sup>37</sup> MEUTER M.L., OSTROM A.L., ROUNDTREE R.I., & BITNER M.J., "Self-service technologies: Understanding customer satisfaction with technology-based service encounters", *Journal of Marketing*, 64 (3), 2000, pp. 50-64.

<sup>38</sup> ROWLEY J., "An analysis of the e-service literature: towards a research agenda", *Internet Research*, 16 (3), 2006, pp. 339-359.

<sup>39</sup> ROSENBAUM M. S., "Exploring commercial friendships from employees' perspectives", *Journal of Service Marketing*, 23 (1), 2009, pp. 57-67.

<sup>40</sup> DALL'OLMO RILEY F., DE CHERNATONY L., "The service brand as a relationship builder", *Brand Journal Manage*, 11, 2000, pp. 137-50.

<sup>41</sup> COHEN D., GAN, C., YONG H. H. A., & CHOONG E., "Customer satisfaction: a study of bank customer retention in New Zealand", Commerce Division, Discussion Paper No. 109. Canterbury, Lincoln University, 2006.

<sup>42</sup> KELLER K. L., *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 2003. JAMAL ABAD S., HOSSEIN J., "Conceptualization of customer based brand equity in financial service sector", *Studies In Business & Economics*, 8 (1), 2013, pp. 123-133.

<sup>43</sup> LOVELOCK WIRTZ, *Services Marketing-People, Technology, and Strategy*, 7th Edition, Pearson, Prentice Hall, 2011.



familiari. La notevole mole di informazioni di cui si può disporre in tempi rapidi e a costi quasi nulli, in realtà, non facilita il consumatore nel fare chiarezza nella scelta di acquisto di un servizio, legata, principalmente a fattori intangibili<sup>44</sup>. In tale scenario, il marchio rappresenta l'asset che le banche e gli intermediari finanziari hanno a disposizione per poter colmare questo gap informativo, esistente tra il cliente e l'intermediario nella fase che precede l'acquisto.

Il marchio è infatti lo strumento che riesce a trasmettere i valori dell'impresa e a rappresentarne e rafforzarne l'immagine sul mercato<sup>45</sup>. Il valore del brand, quindi, non è riferito soltanto alla sua tutelabilità giuridica, ma anche e, soprattutto, all'impatto che esso esercita sul cliente e a come questi lo percepisce, lo registra nella propria memoria e lo posiziona nella propria mappa mentale<sup>46</sup>.

## 6. Il ruolo della crisi finanziaria del 2008 nell'accentuare l'importanza del marchio nel settore bancario

Nel settore dei servizi bancari e finanziari il marchio è un elemento fondamentale nella strategia d'impresa. Eppure il mondo bancario e finanziario, fino alla crisi del 2008, ha sottostimato il valore e la forza che poteva esercitare il marchio sui profitti dell'impresa. Infatti, soltanto a seguito di tale crisi gli operatori del mercato bancario e finanziario hanno compreso la necessità di costruire una persuasiva "*brand experience*", come rimedio alla crisi dei profitti in cui erano venuti a trovarsi. Il settore bancario e finanziario ha, quindi, in un primo momento, trascurato il marchio come *intangible asset*, capace di esprimere un valore economico rilevantissimo per l'impresa. Tuttavia, già nel 2010 una delle maggiori banche svizzere affermava che "*the companies that focus on brand building consistently generate outsize, long-term growth, profitability and return*"<sup>47</sup>. Le banche svizzere sono state tra le prime ad aver dato forza all'idea che i marchi hanno un valore molto significativo e che la longevità associata alla crescita del brand costituisce la ragione per fidarsi ed investire in un'impresa, garantendo così, per un periodo indefinito nel tempo, una profittabilità superiore a quella media di mercato.

In tale contesto, post crisi 2008, il settore delle imprese finanziarie e bancarie è stato costretto a ricostruire la propria reputazione, tramite la valorizzazione della c.d. "*brand experience*", che è venuta a rappresentare l'asset in grado di recuperare i clienti e conseguentemente i profitti, con la connessa necessità di focalizzare in tale direzione i principali investimenti dell'impresa. La fiducia del cliente è stata sempre importante, ma i termini della questione sono nel tempo cambiati: oggi il brand è, in alcuni casi, molto più importante dei prodotti e dei servizi offerti<sup>48</sup>.

Nel settore bancario, il brand è quell'elemento che sintetizza in un tutt'uno, racchiude e rappresenta, tutti gli elementi intangibili che guidano le scelte del consumatore: trasparenza e apertura; importanza dei valori e dei bisogni dei clienti; empatia; *customer experience*; innovazione tecnologica e, infine, *emotional rewards*. Sono tutti gli elementi che le banche hanno dovuto valorizzare per riprendersi dalla crisi del 2008. Il fattore chiave, infatti, non è il prodotto offerto: i clienti cercano banche che entrino in modo continuativo nella

<sup>44</sup> LOVEMAN W., "Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance an empirical examination of the service profit chain in retail banking", *Journal of Service Research*, 1, 1998, pp. 18-31.

<sup>45</sup> AAKER D. A., & JOACHIMSTHALER E., *Brand leadership* New York: The Free Press, 2000.

<sup>46</sup> KAPFERER J. N., *Strategic Brand Management*, London, Kogan Page, 1997. KELLER K. L., *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 2003..

<sup>47</sup> ADAMSON A., "Great Brands Make Great Investments", *Forbes*, 2010.

<sup>48</sup> RODERICK L., "Why bank brands are taking a more purposeful marketing approach", 2017, *Marketing week*.

propria vita dimostrando affidabilità. La crisi del settore finanziario, ha insegnato che i clienti sono attratti e rimangono fedeli al marchio che pone particolare attenzione ai loro interessi<sup>49</sup>.

Il marchio quindi, anche nel mercato finanziario e bancario, ha acquisito nel tempo sempre più valore, più di qualunque altro *intangibile*. La *brand identity*, è diventata propriamente una parte del business, sia per gli investitori che per i clienti. Nel mercato di oggi, con un numero importante di *competitors*, il ruolo del marchio è diventato cruciale per stabilire consapevolezza, fiducia e importanza, e non è stato mai così importante nel settore bancario e finanziario<sup>50</sup>. Oggi sono diversi gli studi che hanno qualificato i marchi, in particolare nel settore bancario, come beni intangibili paragonabili a dei veri e propri beni tangibili, concludendo che essi sono diventati i *corporate assets* più importanti delle banche<sup>51</sup>. Tali studi hanno concluso che il brand è centrale nel settore bancario ed esiste una forte correlazione tra il valore del marchio e il reddito aziendale (ROA), la redditività del capitale proprio (ROE) e l'utile per azione (EPS).

In particolare, nel mercato del *wealth and asset management*, secondo l'autorevole società di settore Brand Finance, le società che investono nel brand riescono ad aumentare, sia i flussi di cassa in entrata, sia la crescita degli asset gestiti. Pertanto, esiste una forte e dimostrata correlazione tra forza e valore del brand e la maggiore redditività<sup>52</sup>. La correlazione tra brand e redditività è ulteriormente avvalorata dalla circostanza che quando un cliente riceve una proposta in un mercato in cui si rileva una (anche solo *percepita*) "sostanziale parità" di servizi, la disponibilità dello stesso a ricevere una proposta commerciale dipende in massima parte dalla riconoscibilità del brand della società che presenta l'offerta. La *brand identity*, è diventata propriamente una parte del business, sia per gli investitori che per i clienti. Nel mercato di oggi, con un numero importante di *competitors*, il ruolo del brand è diventato cruciale per stabilire consapevolezza, fiducia e importanza. Fino all'80% del valore dei maggiori *brand* risiede oggi in questo *intangibile asset* che non è stato mai così importante nel settore bancario e finanziario<sup>53</sup>.

I sopra citati studi hanno peraltro confermato le conclusioni a cui sono giunti ormai da trent'anni a questa parte gli studi di marketing effettuati sul valore, la forza e il ruolo del brand nel mercato economico globale. Non a caso, nel mercato odierno, il brand è diventato incredibilmente importante soprattutto al momento di acquisire i clienti, indipendentemente dalla performance degli investimenti. La forza e il valore del brand nel settore bancario è quindi data dalla sua conoscibilità, dalle associazioni funzionali ed emozionali che crea e dalla rinomanza dello stesso. Infatti, il reale valore del marchio non è dentro il prodotto o servizio ma nella mente dei potenziali e attuali clienti. È proprio il marchio che crea il reale valore nella mente dei clienti<sup>54</sup>.

I più importanti cambiamenti nel mondo dei servizi finanziari, guidati dalle nuove tecnologie, dalla maggiore regolamentazione, dalla presenza di tantissimi *competitors* e clienti sempre più connessi, hanno portato alla disintermediazione tra istituzioni finanziarie e loro clienti, valorizzando conseguentemente il legame creato dal marchio. È ormai diventato essenziale che le banche acquisiscano il cliente su un livello più intimo e più intuitivo.

<sup>49</sup> EYRES L., CROWE M., "The future of brand value: where finance and marketing meet", *Bluenotes*, 2016.

<sup>50</sup> HAWKINS G., "Why brands in banking matter more than ever" *Starling Bank Limited*, 2016.

<sup>51</sup> ARORA S., CHAUDHARY N., "Impact of brand value on financial performance banks: An Empirical study of Indian Banks", *Universal Journal of Industrial and Business Management*. 4 (3), 2016, pp. 88-96.

<sup>52</sup> Brand Finance: The Importance of Brand in the Asset Management Industry, 2015. <https://www.theforum.co.uk/app/uploads/2015/06/DavidHJune2015.pdf>

<sup>53</sup> HAWKINS G., "Why brands in banking matter more than ever" *Starling Bank Limited*, 2016.

<sup>54</sup> KAPFERER J. N., *The new strategic brand management*, London, Kogan Page, 2008.

Per tale ragione il mondo bancario ha vissuto un crescente processo di valorizzazione del *brand*<sup>55</sup>.

Nel mondo materialistico di oggi, le persone cercano di rendere il loro consumo pieno di significato. Solamente i *brand* che aggiungono valore al prodotto e raccontano una storia sui suoi compratori, possono fornire questa “*significatività*”.

Il *brand* quindi è l'unico bene che è costituito da valori e attributi tangibili e intangibili che effettivamente differenziano i servizi e prodotti che altrimenti sarebbero del tutto similari<sup>56</sup>. Numerose ricerche hanno dimostrato che la conoscenza del *brand* influenza moltissimo la decisione di acquistare un determinato prodotto o servizio. Il *brand* come immagine, raccoglie una serie di impressioni del *brand* come nome, che sono significativamente organizzate nella mente del cliente<sup>57</sup>. Il *brand*, crea un alto livello di riconoscibilità e un grande patrimonio di fedeltà tra i clienti, una minore vulnerabilità all'azione di marketing effettuata dai competitors, margini di profittabilità maggiori, minore elasticità dei clienti per effetto dell'aumento dei prezzi e una maggiore efficacia dell'attività di marketing. È per tale motivo che molte delle grandi banche globali hanno puntato alla sponsorizzazione del proprio *brand* in particolare nei settori dello sport e dell'arte. Settori strategici perché permettono al *brand* di ottenere una visibilità globale durante tutto l'anno ed, al contempo, essi costituiscono delle piattaforme per intrattenere i clienti e acquisirne di nuovi.

In definitiva, in tutti settori d'impresa, ed in particolare in quello del lusso ed in quello bancario, il ruolo del marchio è fondamentale, come asset in grado di consentire all'impresa di mantenere ed accrescere il proprio vantaggio competitivo nel tempo. Ovviamente, come accade per tutti i settori, anche il mercato finanziario e bancario è composto da *brand* “premium”, i cui clienti hanno forte affinità con gli acquirenti dei beni di lusso. Non a caso, già nel 2013 la rivista *Futurewealth 2013* si occupava del particolare valore di tali *brand* e, successivamente, con un sondaggio effettuato nel 2015, la rivista *The Banker*, stilava una classifica delle prime 50 banche private a livello mondiale in relazione alla forza e alla riconoscibilità del loro *brand*<sup>58</sup>.

## 7. Conclusioni

È di tutta evidenza come i *brand* del settore bancario, al pari di quelli di altri settori industriali *marketing oriented*, sono beni immateriali unici ed inscindibili che esercitano una funzione centrale nella creazione del valore, e che, pertanto, risultano correttamente da ricomprendere nel primo ambito applicativo della normativa agevolativa Patent Box con un ruolo particolarmente significativo, attesa la loro capacità di generare elevati extraprofitti. Ciò è tanto più vero con riferimento alle banche a marchio forte o fortissimo, attive nel settore del *wealth management* o nell'*investment banking*, dove, la differenziazione dovuta agli elementi tipici del marchio, quali la reputazione, il blasone e la notorietà è ancora più pronunciata. In tale contesto il marchio ha una valenza ed un'importanza non dissimile da quella che lo stesso presenta nei settori dell'abbigliamento e del lusso, ove alcune famose case di moda italiane hanno già avuto modo di godere dell'agevolazione Patent Box con riferimento agli extraprofitti derivanti dallo sfruttamento del proprio bene immateriale di maggior valore, il marchio.

<sup>55</sup> LERMAN K., “5 Keys to Consumers' Hearts That Banking Brands Need”. *Financial Brand*, 2016.

<sup>56</sup> MURPHY J., “Assessing the value of brand”, *Long Range Planning*, 23 (3), 1990, pp. 23-30.

<sup>57</sup> DEAN D.H., “Evaluating potential brand associations”, *Journal of Product & Brand Management*, 13(7), 2004, pp. 506-513.

<sup>58</sup> BURKART C., How valued are brands in wealth management, 2015.