

LA VALUTAZIONE DEGLI ASSET MARKETING-RELATED

Pier Angelo Biga e Elena Sarda

Gli asset intangibili di marketing rappresentano gran parte del valore di un'impresa e sono driver strategici per lo sviluppo della stessa. Purtroppo la valutazione economica di questi asset rimane ancora un'attività complessa. L'articolo esamina il processo, l'ampiezza, la profondità di analisi ed i punti di attenzione della valutazione, con particolare riferimento ad alcuni casi specifici nei settori dei beni di consumo e nel retail bancario-finanziario².

² Pier Angelo Biga, *Managing Partner* e Elena Sarda, *Brand Management Practice Leader* di ICM Advisors.

Gli *asset* intangibili di marketing, il brand, le relazioni con i clienti e con i canali, rappresentano gran parte

del valore di un'impresa e sono *driver* strategici per lo sviluppo della stessa.

Dall'evoluzione dei mercati, dalla massa degli investimenti e dalla pratica aziendale e professionale emerge l'orientamento sempre più marcato del marketing alla creazione di valore sostenibile attraverso lo sviluppo ed il management degli *asset* che esso presidia. In particolare, l'importanza del *brand* sta aumentando notevolmente. In un contesto caratterizzato da proliferazione dell'offerta, crescita dell'affollamento pubblicitario e *information overkill*, il ruolo del *brand*, come sintesi di tutte le associazioni emozionali e razionali che costituiscono l'identità della marca, diventa, infatti, determinante per offrire un orientamento ai clienti.

Nonostante lo sviluppo di *practices*, metodologie e basi informative di varia natura, la valutazione economica di questi *asset* rimane ancora un'attività complessa.

Questo articolo esamina il processo, l'ampiezza, la profondità di analisi ed i punti di attenzione della valutazione degli *asset* marketing-related, con particolare riferimento ad alcuni casi specifici nei settori dei beni di consumo e nel *retail* bancario-finanziario.

IL MARKETING VALUE-BASED: PONTE TRA MARKETING E FINANZA

La valutazione del *brand* viene praticata da almeno 20 anni, ma è stata spesso interpretata in modo impreciso e senza l'adeguato livello di profondità. Il risultato è che, oggi, molti manager sono piuttosto scettici sulla sua utilità. In effetti, dal punto di vista della gestione ricorrente, quale può essere il valore di una valutazione puntuale che non si avvale di un processo di tracciamento sistematico della *brand* performance?

La valutazione del brand non deve essere vista come un mero numero, bensì come un importante contributo strategico. Essa, infatti, consente di avere una visione molto più precisa ed esaustiva delle modalità con cui il business genera *cash flow*, attraverso una comprensione accurata del portafoglio clienti, dei mercati, dei canali e delle capacità operative di mantenere la *brand promise*.

Chi critica la *brand valuation* sottolinea come ogni modello di DCF (*discounted cash flow*) si basi su assunzioni quali i tassi di crescita futuri, i tassi di sconto e la profittabilità, che rendono queste analisi soggettive e, quindi, poco utili. Queste critiche, a nostro avviso, sono poco puntuali, in quanto molte decisioni di investimento nelle aziende sono basate sulle aspettative di *cash flow* futuro e di ritorno.

In passato, uno dei problemi della *brand valuation* è stato il fatto che questa *practice* si è sviluppata a partire dalla *financial valuation* e, quindi, è stata praticata con un approccio prevalentemente tecnico-finanziario con una scarsa attenzione alla comprensione del ruolo del brand dal punto di vista del valore per il cliente, del mercato e dei canali, all'interno di un contesto competitivo.

In un contesto di proliferazione dell'offerta e *information overkill*, il ruolo del **brand** diventa determinante per offrire un orientamento ai clienti.

valutare degli *asset* di marketing per **meglio comprendere** la relazione tra i diversi driver della *brand equity* e la performance finanziaria.

La sempre maggiore intensità competitiva su scala globale, l'innovazione dei processi di marketing e di customer management, oltre all'innovazione tecnologica dei prodotti-servizi e dei canali di distribuzione, hanno portato, negli ultimi anni, ad un considerevole sviluppo dei metodi e degli strumenti di valutazione. Tutti questi elementi hanno, infatti, contribuito a far aumentare in maniera significativa gli investimenti in marketing, ma, soprattutto, ne hanno cambiato il mix, favorendo, ad esempio, un advertising più selettivo e più innovazione *market-facing* (come il CRM – *Customer Relationship Management*, che peraltro non sta portando i risultati attesi).

Un altro aspetto importante è la tendenza ad una forte *brandizzazione* dei servizi di massa (*banking, utilities, transportation, mobile communications*), che, spesso, risulta avere un legame molto debole con la *customer experience*, da cui consegue una bassa penetrazione dei servizi sul cliente e, quindi, una scarsa profittabilità, necessaria per coprire i crescenti costi di acquisizione.

L'introduzione dei nuovi principi contabili IAS/IFRS, anche se circoscritta agli asset acquisiti, rappresenta un'importante opportunità. Anziché costituire un puro costo di *compliance*, peraltro piuttosto rilevante, questa può, infatti, diventare l'occasione per compiere accurate valutazioni degli *asset* di marketing per meglio comprendere la relazione tra i diversi driver della *brand equity* e la performance finanziaria.

Mentre la valutazione del brand viene praticata da molto tempo, la valutazione delle relazioni con i clienti e con i canali è materia relativamente recente. Essa deve parte del suo sviluppo al diffondersi di *practice* di management come il *Customer Value Management* e, quindi, alla disponibilità di *customer database* più evoluti e di metriche marketing-economiche (indici di penetrazione, *Life-Time-Value*) più diffuse.

Dal nostro punto di vista, la valutazione degli asset di marketing deve essere condotta considerando in primo luogo il *bundling* di tre asset principali:

- il brand,
- le relazioni con i clienti,
- le relazioni con i canali.

Questi *asset* sono caratterizzati da una declinazione del valore che varia a seconda del settore di mercato e del posizionamento competitivo.

La tavola 1 ne esemplifica il ruolo nei diversi settori.

Tavola 1 – Ruolo degli asset di marketing nei settori business-to-business

	BRAND	CUSTOMER RELATIONSHIP	CHANNEL RELATIONSHIP
Farmaceutico			
High-Tech/ICT			
Luxury			
Beni di consumo			
Servizi bancari	↗		
Pubblica utilità	↗		
Telecomunicazioni	↗		
Media/Entertainment			

Basso
 Medio
 Medio/Alto
 Alto
 ↗ In crescita

Fonte: Elaborazione ICM Advisors

LA VALUTAZIONE DEGLI INTANGIBILI MARKETING-BASED

Il processo di valutazione degli asset di marketing è composto tipicamente da quattro fasi:

- l'identificazione del portafoglio e l'analisi strategica e di mercato per comprendere le condizioni competitive e per identificare la performance del *branded business*;
- la valutazione finanziaria degli intangibili a livello del *branded business*;
- l'allocazione del valore per determinare quale porzione delle proiezioni di reddito è attribuibile agli *asset* di marketing e, in particolare, qual è l'*asset* prevalente;
- l'analisi dei rischi per valutare il tasso di sconto da applicare e fornire gli ulteriori elementi per la valutazione finale.

L'identificazione del portafoglio e l'analisi strategica

L'analisi strategica mira prevalentemente a comprendere il ruolo dei marketing asset nel business model, quindi a identificarne il potenziale e il rischio. Questa fase è complessa ed implica l'analisi di molti elementi (Tavola 2).

Il livello di profondità dell'analisi viene deciso in accordo a finalità di valutazione quali:

- operazioni di M&A;
- financial reporting (*purchased price allocation, impairment testing*);
- value management dell'asset (strategia investimenti e *capital allocation*);
- *financing (private equity, collateralisation)*;
- *licensing e franchising*.

L'analisi del portafoglio degli *asset* di marketing preparatoria alla valutazione ha una pluralità di obiettivi, tra cui i più importanti sono:

- il livello di interrelazione (*bundling*) tra i tre tipi di *asset* e l'eventuale prevalenza di un singolo *asset*;
- il livello di separabilità dei tre *asset* e quindi il potenziale scorporo degli stessi (*unbundling*);
- l'identificazione degli attributi dei singoli *asset* che influenzano positivamente o negativamente il valore.

Tavola 2 – Gli elementi dei marketing asset da valutare



Prendendo in considerazione in primo luogo il brand, l'identificazione e la comprensione delle singole componenti della *brand equity* sono fondamentali per la valutazione economica.

L'aspetto principale è la quantificazione della *brand equity* attraverso l'isolamento dei suoi elementi costitutivi. L'*equity* è il valore totale di tutti gli attributi impliciti in un brand che convincono un cliente ad acquistare un prodotto o un servizio rispetto ad un'altra offerta competitiva. La *brand equity* influenza anche il grado di propensione a lavorare per una determinata azienda o ad investire in un determinato prodotto-servizio finanziario.

A differenza della *brand image*, che include tutte le associazioni positive e negative del *brand*, la *brand equity* rappresenta solo quegli attributi che impattano sulla scelta del consumatore. Essa rappresenta il valore del brand agli occhi del compratore e varia a seconda dei differenti segmenti di mercato.

L'analisi di *brand equity* si articola in tre livelli. Nel primo livello si misurano gli attributi per *customer segment*, azienda e concorrenti. Ciò fornisce una visione, segmento per segmento, del potenziale e dei rischi associati. Al secondo livello di analisi, la *brand equity* viene disaggregata in *equity element* che rivelano i rischi e le opportunità, mentre al terzo livello, l'analisi svela come ogni elemento della *brand image* influenzi gli elementi della *brand equity*.

L' **equity** rappresenta il valore di tutti gli attributi impliciti in un brand che convincono un cliente ad acquistare un prodotto o un servizio rispetto ad un'altra offerta competitiva

Un altro punto di attenzione è la *brand architecture* nelle sue varie declinazioni possibili (*branded*

corporation, *branded business* e *branded product/service*). Essa non è un semplice esercizio di catalogazione e organizzazione, ma rappresenta uno strumento strategico che ha un forte impatto sugli obiettivi di business e, pertanto, la sua comprensione riveste un ruolo chiave nel processo d'analisi dei segmenti di clientela e di mercato.

La struttura dei canali (*channel architecture*) di distribuzione (diretta/indiretta, *franchising*) e di prescrizione/influenza (*industry hook*) non permette solo di comprendere il loro ruolo all'interno dell'*asset mix*, ma consente anche di valutare il potenziale ed il rischio, insito, soprattutto, nei canali indiretti.

La segmentazione del portafoglio clienti viene analizzata in termini di qualità, durata delle relazioni, penetrazione dell'offerta, costi di acquisizione e profittabilità. Essa viene misurata con opportuni indicatori ed è fortemente condizionata dalla disponibilità dei dati, la cui mancanza spesso rende necessario il ricorso all'utilizzo di *comparable*.

L'analisi del portafoglio degli *asset* di marketing secondo il modello ICM Advisors viene condotta per business-line e gli *asset* vengono censiti e qualificati secondo criteri legati alla proprietà, alla separabilità e al potenziale valore economico-stand alone.

Gli *asset* vengono organizzati in tre tipologie omogenee:

- *asset* di know-how;
- *asset* organizzativi;
- *asset* di diritti contrattuali e di proprietà intellettuale.

Tavola 3 – Portafoglio marketing asset: azienda small-cap

ASSET TYPE	Professional Assets & Intangible Factors	Organizational Asset	Intellectual Property & Legal Recognized Assets	Asset Performance Indicators
FAMILIES (ASSET BUNDLING)	Not qualifiable*	Potentially qualifiable*	Qualified*	
<ul style="list-style-type: none"> • Marketing-related • Brand 	<ul style="list-style-type: none"> • Competency Level Mix • Mark Professional 	<ul style="list-style-type: none"> • Brand Management Process • Trade Management Process 	<ul style="list-style-type: none"> • Trademark portfolio • 23 • Channel Contract Portfolio • OEM (8) • Custom. Service Franchising (23) • Prescription CH (Industry Hook) (27) 	<ul style="list-style-type: none"> • Financial Performance • Revenue/Profit mix • Branded product/service • Market • Channel • Customer segment • Brand profit • ADV • Trade Prom. • Strategic Performance • Market Share (8%) • Position (3) • Top-of mind (20%) • N.o of people mention (28%) • Operational Performance • churn rate (5%) • cross-selling indes (3.6) • new/portfolio (10%)
<ul style="list-style-type: none"> • Channel Relationship 	<ul style="list-style-type: none"> • Competency Level Mix • CH Professional 	<ul style="list-style-type: none"> • Planning & Forecasting 		
<ul style="list-style-type: none"> • Customer Relationship 	<ul style="list-style-type: none"> • Competency Level Mix • CR Professional 	<ul style="list-style-type: none"> • Customer DB • Customer Relationship Management 		
Cost/Investments	2 M€	0.8% of revenues	3 M€	
Economic Value	Contribution to total value 63%		Total Franchising Licensing 5% of Revenues	

Fonte: ICM Advisors – Intangible Equity Research

Questa classificazione permette di rilevare per ogni singola tipologia/classe di *asset* gli indicatori di performance (*marketing metric*) più appropriati e i dati economici più rilevanti (costi/investimenti). I dati vengono rilevati con un mix di analisi interne e di *desk & field research* molto mirate.

Nella tavola 3 è rappresentato un portafoglio esemplificativo di marketing *asset* di alcune *small-cap*.

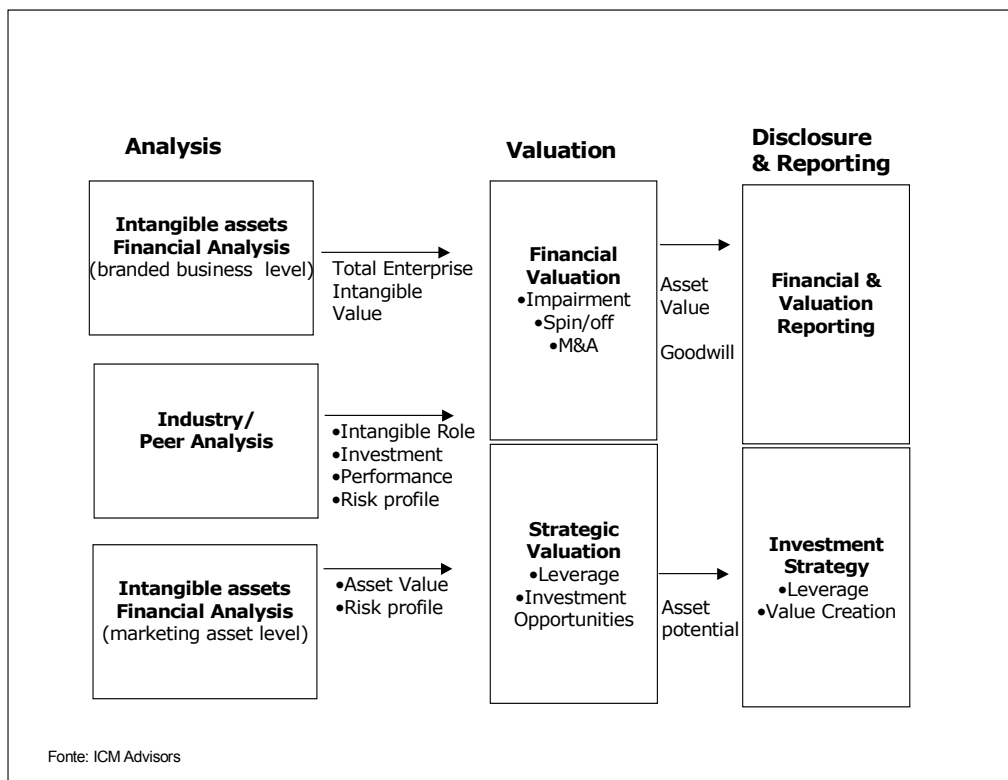
La valutazione finanziaria degli intangibili a livello di branded business

Il processo di valutazione (Tavola 4) prevede un insieme di analisi *top-down* a livello di *branded-business* e *bottom-up* a livello di singolo *asset*, riconciliate poi con ulteriori studi di *industry* e *comparable*.

La valutazione finanziaria degli *asset* viene prevalentemente svolta con metodi reddituali (*income method*), che determinano la dotazione complessiva di *intangible asset* capitalizzando un reddito residuale o attualizzando un flusso di redditi residuali relativi agli intangibili. Il reddito o il flusso di redditi residuali vengono ottenuti sottraendo ai redditi complessivi dell'azienda la remunerazione attesa dagli *asset* fisici e finanziari (*tangible asset*).

A seconda dei metodi, i redditi considerati possono essere valori di conto economico (utili operativi o netti) o flussi di cassa (*free cash flow to firm* o *free cash flow to equity*), mentre la remunerazione attesa dei *tangible asset* viene calcolata applicando ai loro valori contabili o di mercato gli appropriati tassi di rendimento.

Tavola 4 - Processo di valutazione degli asset di marketing



Il nostro modello per la valutazione degli *intangible asset* a livello di *branded-business* è basato su un approccio integrato tra:

- un *metodo reddituale*: il valore degli *intangible* è calcolato capitalizzando il reddito residuo rettificato mediante le spese di settore;
- un *metodo di mercato*: il valore degli *intangible* è desunto dalla capitalizzazione di borsa.

Il confronto tra i due valori ottenuti permette di trarre importanti indicazioni sulla correttezza dei prezzi di mercato e sulla forza dei vantaggi competitivi delle aziende.

Nell'applicazione del *metodo reddituale* il modello divide gli *asset* di un'azienda in tre strati, in relazione al loro grado di specificità e sostituibilità:

- strato I: *financial asset* (attività non strategiche, di cui l'impresa si potrebbe privare senza ledere la sua capacità di generare reddito);
- strato II: *physical asset* (attività di cui l'impresa non potrebbe fare a meno, pena la perdita della capacità di generare normale reddito);
- strato III: *intangible asset* (attività che sono fonte di vantaggio competitivo aziendale).

I primi due strati risultano così composti:

- strato I: capitale circolante netto operativo;
- strato II: attivo fisso netto – immobilizzazioni immateriali.

Il valore dello strato III (*intangible asset*) invece viene calcolato mediante i seguenti passi:

- normalizzazione del reddito operativo;
- calcolo del reddito normale dei primi due strati;
- capitalizzazione del reddito residuo.

Con il *metodo di mercato* viene calcolato il valore complessivo degli *intangible asset*, essenzialmente come differenza tra il valore di mercato dell'azienda, in particolare la capitalizzazione di borsa se si tratta di un'azienda quotata, ed il suo valore contabile (*market value – book value*). Questo metodo evidenzia il fatto che i bilanci aziendali riflettono in misura molto limitata il valore degli intangibili, che, al contrario, sono pienamente considerati dal mercato. E' importante osservare che la differenza tra *market value* e *book value* non dipende soltanto dalla presenza di *intangible*, ma anche da altri fattori, quali, ad esempio, i futuri progetti aziendali. Le valutazioni effettuate con il metodo di mercato risentono, inoltre, della volatilità dei prezzi azionari.

Approccio integrato tra metodo reddituale e metodo di mercato

Il valore dello strato III corrisponde al valore di mercato degli *intangible*, in quanto viene derivato dalla capitalizzazione di borsa della società. Tale valore viene ottenuto sottraendo al valore del passivo (somma della capitalizzazione di borsa e dei debiti finanziari), la somma dei valori dei primi due strati.

Il punto critico della valutazione è la verifica delle proiezioni di reddito operativo nel contesto della segmentazione del mercato di sbocco che risulta essere più appropriata per la valutazione. E' importante costruire una base di dati finanziari, di marketing ed esterni di mercato e sulla concorrenza in modo coerente con la segmentazione scelta. Ad esempio, i principi di un'efficace segmentazione per la valutazione di brand sono: un raggruppamento omogeneo (geografia, prodotto/servizio e *customer segment*) volto ad assicurare che le valutazioni siano consistenti con i mercati target; una chiara definizione di un *set* di *competitor* per ogni

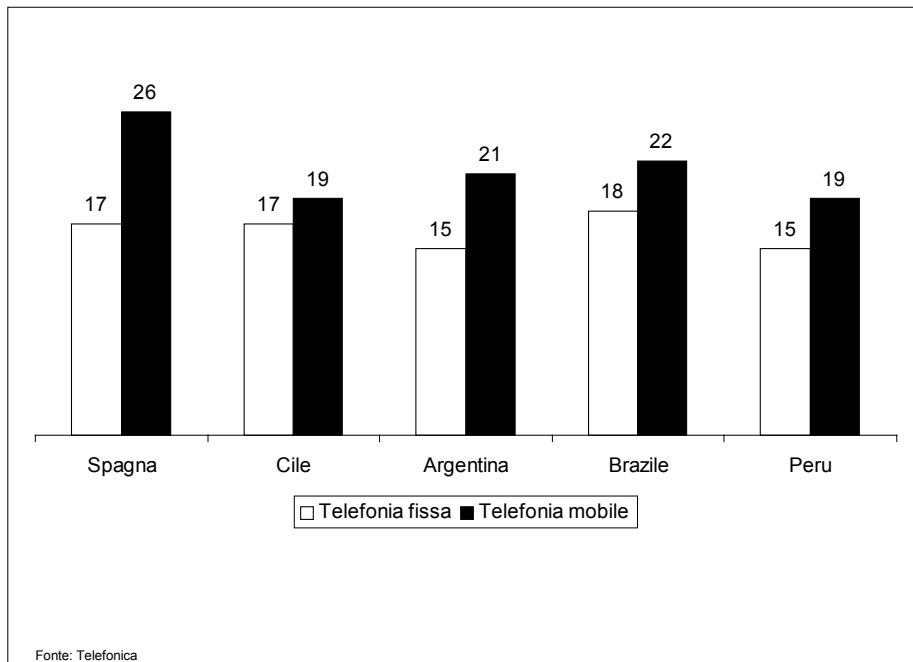
segmento; la disponibilità di ricerche di mercato relative alla segmentazione scelta; la disponibilità di dati volumetrici e di valore per i concorrenti. L'obiettivo è di avere un *market based financial forecast*, piuttosto che un *forecast* prodotto dai budget/piani interni, che, peraltro, rappresentano un punto di riferimento importante.

E' necessario analizzare anche la struttura di costo degli *asset*, relativamente alla relazione esistente tra gli investimenti di marketing, l'innovazione organizzativa e ICT (*demand/supply chain*) e la performance ottenuta. Il mix degli investimenti (*advertising, trade e consumer promotion*) offre utili indicazioni sulla prevalenza degli *asset*. Gli investimenti in innovazione possono essere correlati alla performance, come nel caso del CRM con la penetrazione del portafoglio prodotti sulla base clienti (*cross-selling index*) e con il *life-time value* del portafoglio stesso.

L'allocazione del valore agli asset di marketing

Calcolato il valore complessivo degli intangibili a livello di *branded business*, il passo successivo è la valutazione specifica della quota di valore futuro attribuibile agli *asset* di marketing. L'allocazione del valore identifica, infatti, attraverso uno *scoring*, la percentuale di valore attribuibile agli *asset* di marketing.

Tavola 5 – Contributo del brand/geografia come percentuale dei ricavi totali di Telefonica



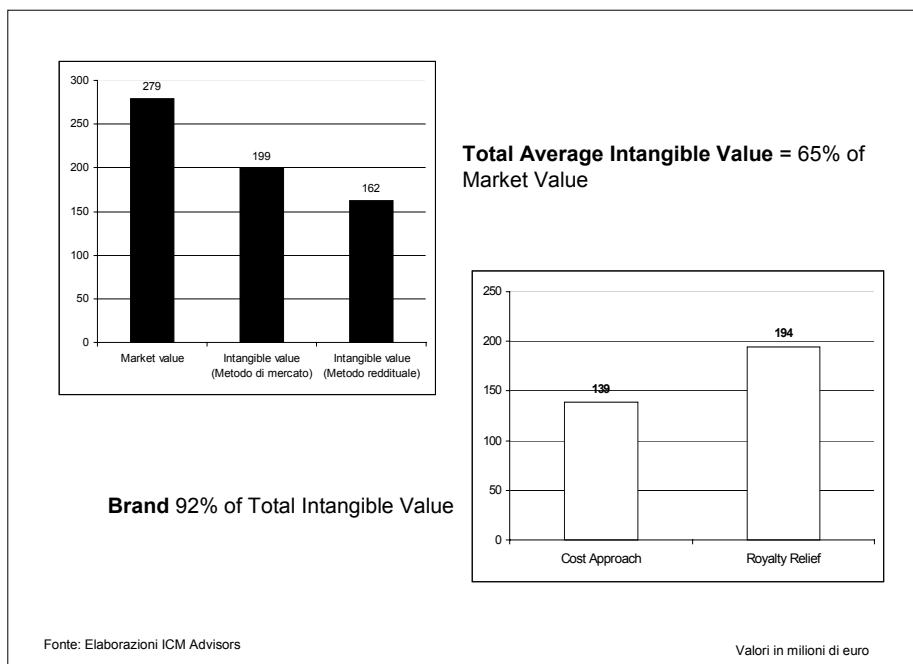
Il risultato viene confrontato con l'applicazione di altre analisi che impiegano metodi diversi quali, ad esempio, costi e *royalty-relief*. Per fare questo si analizzano gli stadi di creazione valore a partire dagli investimenti, la *customer equity* che si genera, la *market performance* e la creazione di valore. Viene analizzata una serie di

parametri in modo empirico e con approfondimenti e ricerche mirate. Nel caso della prevalenza del *brand*, questo può essere ottenuto sia quantificando l'apporto del brand alla decisione d'acquisto o con un calcolo di *royalty-relief* (entrambi i metodi sono basati su uno studio di ricerca di mercato).

A titolo esemplificativo, è stato rappresentato il contributo del brand, come percentuale dei ricavi di business di una società telefonica nei vari mercati in cui opera (tavola 5).

Nella tavola 6 è rappresentata la valutazione di un'azienda monomarca, eseguita secondo i metodi e i passi suddetti. Tenendo conto del potenziale del *brand* nelle opportunità di commercializzazione confermate dal volume di ricavi di *licensing* dei concorrenti di riferimento, l'analisi *stand-alone* ha riportato un valore pari al 92% del totale degli intangibili del *branded business*. Tale risultato ha fatto sorgere i dubbi sulla corretta valutazione di tutti gli intangibili da parte del mercato. Un'analisi più approfondita del portafoglio ha, infatti, portato alla conclusione che il mercato sottovaluta il valore totale degli intangibili in quanto non tiene in considerazione *asset* strategici quali la tecnologia di prodotto e la relazione con i canali indiretti.

Tavola 6 – Valutazione azienda italiana brand-driven



L'analisi dei rischi

Le previsioni future di reddito devono essere scontate con un tasso che dipende dalla vulnerabilità e dalla volatilità dei flussi attesi. Per determinare tale tasso di sconto, diverse aziende hanno sviluppato dei sistemi di rating che individuano un indice (*asset risk profile*) calcolato con uno scoring su più attributi specifici dell'*asset*

(*brand, channel, customer*). Il profilo di rischio dell'*asset* determina la percentuale da sommare agli altri elementi nel calcolo del beta (*risk-free rate of return, equity risk premium, market sector risk*).

Tipici attributi di rischio sono la stabilità dei mercati, la vita del brand, la market share leadership, l'internazionalità, la *consistency* dei tassi di crescita, la *consistency* degli investimenti/ritorni e i diritti di *intellectual property*.

Il profilo di rischio si può segmentare in tre elementi interagenti:

- *asset equity risk*;
- *reputation risk*;
- *structural risk*.

Nel caso del *brand*, l'*asset equity risk* rappresenta la capacità del *brand* di mantenere nel tempo la differenziazione desiderata ed il vantaggio competitivo.

I *reputation risk*, invece, nascono dall'incapacità di soddisfare le aspettative di performance che si applicano a simili organizzazioni operanti nello stesso settore.

Essere in grado di rispondere a queste aspettative non

conferisce un vantaggio competitivo, perché significa semplicemente soddisfare i requisiti minimi che consentono di stare nel business, quali, ad esempio, la sicurezza, la competenza, la fiducia. Gli *structural risk*, infine, sono i rischi del settore o del segmento di mercato, quali i cambiamenti nell'attitudine al consumo di un prodotto particolare oppure nuove regolamentazioni che possono indebolire, direttamente o indirettamente, la performance economica del *brand*.

Altri rischi da valutare sono la politica di *licensing*, la *brand extension* in diverse categorie di prodotto e le *line extension* dello stesso prodotto che, su segmenti di *pricing* diverso, sono operazioni critiche in quanto possono depositionsionare il *brand*.

Gli Asset Intangibili sono per definizione **più rischiosi**

LA VALUTAZIONE DEI MARKETING ASSET NEL SETTORE BANCARIO-FINANZIARIO

La valutazione degli *asset* intangibili di marketing nel settore dei servizi bancario-finanziari ha aspetti molto interessanti e generalizzabili ad altri settori. In questo campo il *brand* e la relazione con il cliente attraverso una strategia di distribuzione multi-canale vanno considerati in modo integrato. Esaminando, infatti, i *value driver* di una recente valutazione di *brand* nel *retail banking*, si rileva che i *driver brand-related* sono pochissimi, mentre molto del valore dei marketing *asset* sta nella *customer relationship*, figlia della *customer experience* sui canali di accesso al servizio (*tavola 7*).

Nei servizi finanziari, più che di una *brand-driven equity* possiamo parlare quindi di una *customer-based equity* per il *retail*, o di una *client-based equity* per *private* e *corporate*.

La *customer equity*, definita come il valore del ciclo di vita scontato di una base clienti, è determinata dal valore dell'offerta, dalla *brand equity* e dalla *relationship equity*, che è la tendenza ad essere fedeli al *brand* indipendentemente dal valore dello stesso.

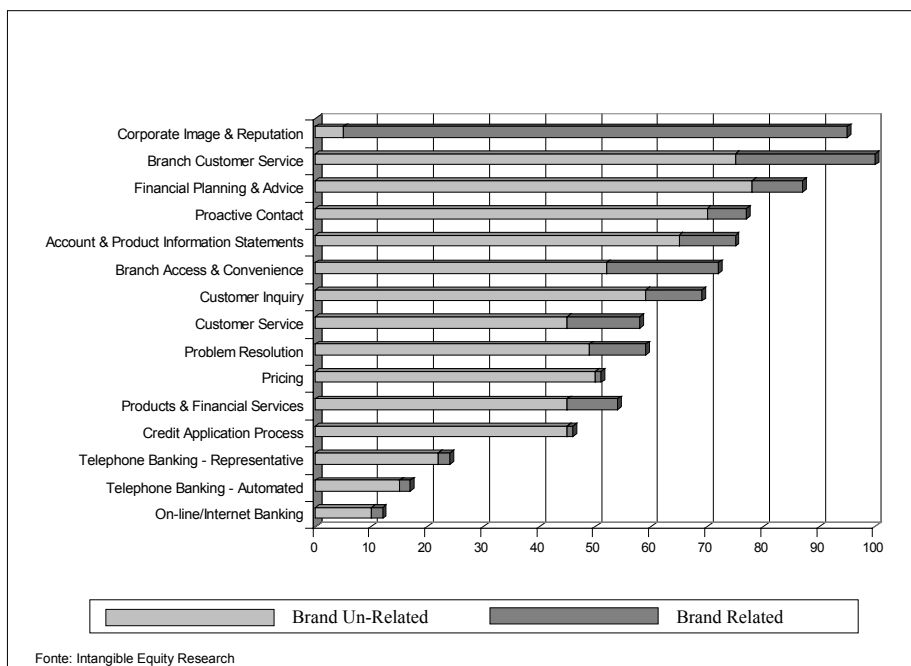
Le tre componenti di *customer-based equity* più adatte alla valutazione sono:

- la *brand loyalty*;
- la soddisfazione del cliente;
- la reputazione.

La *loyalty/retention* è la metrica di marketing performance più utilizzata nel settore finanziario in Europa.

In termini di valutazione economica è necessario misurare il contributo del portafoglio clienti attuali (*retention* e *cross-selling*) e futuri (*acquisition*). I metodi di valutazione del portafoglio clienti sono abbastanza consolidati, la vera difficoltà sta nella disponibilità dei dati e nella costruzione di comparabile significativi. In carenza di dati si opera con modelli proforma di portafoglio e con dati di benchmarking o frutto dell'esperienza dei valutatori.

Tavola 7 – Retail banking brand-related drivers



Il valore economico del brand di gruppi bancari leader valutati in USA, Europa, Asia-Pacifico e America Latina si colloca in un *range* che varia dal 15 al 25% del valore totale. I gruppi bancari che sono leader nella propria geografia di riferimento si posizionano nella fascia alta di valore, a conferma di una posizione di forza sulla customer base e di una intensità competitiva più facilmente gestibile a livello locale.

CONCLUSIONE

La valutazione degli *asset* intangibili di marketing ha un notevole valore di management, in quanto permette di:

- gestire gli investimenti di marketing e di innovazione in un'ottica di creazione valore;
- supportare lo sviluppo e la razionalizzazione del portafoglio esistente, per massimizzare i ritorni;
- gestire pro-attivamente i rischi che sono sparsi nel business system;
- identificare le opportunità di nuove strategie di licensing e di extension.

In particolare aiuta l'integrazione del marketing con la funzione finanza e le altre funzioni aziendali e consente di correlare in modo esplicito gli investimenti di marketing con il valore dell'azienda.