

David A. Aaker
BRAND EQUITY

La gestione del valore della marca
Impresa, comunicazione, mercato
Collana diretta da Giampaolo Fabris

Le risorse più importanti in ogni business sono costituite da **beni intangibili**: il nome dell'azienda, le marche, i simboli e gli slogan (e le associazioni che sottendono), la qualità percepita, la notorietà, la base di clientela e le risorse esclusive (come brevetti, marchi e relazioni di canale). Questi beni, che costituiscono il valore della marca (*brand equity*), sono una fonte primaria di vantaggio competitivo e di utili futuri, sostiene David Aaker, un'autorità mondiale nel campo. Come mostrano i risultati di molte ricerche, il paradosso nel nostro mondo dominato dal cambiamento è che le aziende **non dispongono di strumenti che consentano d'identificare con certezza le loro associazioni di marca, i livelli di consapevolezza del consumatore o il grado di lealtà del cliente.**

Questo volume intende rispondere a tale esigenza. Attraverso un'avvincente e penetrante analisi del fenomeno del valore della marca, Aaker prospetta una chiara e ben definita struttura della relazione tra una marca e il suo simbolo e slogan. Approfondisce, quindi i **5 assets** che determinano il valore della marca (**fedeltà del cliente, notorietà, qualità percepita, associazioni di marca, altri assets**) e per ciascuno specifica il modello di creazione di valore per l'azienda e per il cliente e ne analizza le modalità di misurazione e di gestione indicando le azioni da intraprendere per massimizzare gli utili. Ogni capitolo è aperto con un'**analisi di un successo o di un fallimento** registrati da una società nella costruzione del valore della marca: l'affascinante storia della sapone Ivory, la trasformazione di Datsun in Nissan, il declino della birra Schlitz, la nascita di Ford Taurus, e altre ancora. Infine, citando esempi di molte altre imprese, Aaker mostra come evitare la tentazione di anteporre i risultati a breve termine alla salute della marca e, quindi, **come gestire le marche strategicamente per creare, sviluppare e utilizzare a turno ognuno dei 5 assets.**

David A. Aaker insegna strategia di marketing all'Università di Berkeley (California). È autore di oltre 70 articoli e di 8 libri sulla gestione della marca, la pubblicità e la strategia di marketing ed è uno degli autori oggi più autorevoli del settore.

€ 30,00 (M)

ISBN 88-464-0333-9



9 788846 403339

639.26 D.A. Aaker Brand equity

CNR

E

307



FrancoAngeli

David A. Aaker

BRAND EQUITY

La gestione del valore della marca

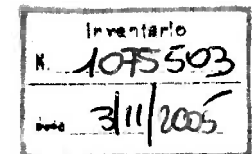


Impresa, comunicazione, mercato
Collana diretta da Giampaolo Fabris

Impresa, comunicazione, mercato

Collana diretta da Giampaolo Fabris

L'impresa per raggiungere i suoi scopi istituzionali, perché questi possano essere letti e coordinati in una strategia unitaria, deve costantemente confrontarsi con il mondo esterno e divenire soggetto di comunicazione. Oggi il concetto di comunicazione si allarga sino ad investire gran parte dei comportamenti di impresa interpretati anche in quanto segni. Nella nuova prospettiva questi divengono — consapevolmente o inconsapevolmente — parte del flusso di comunicazione che l'impresa emette per raggiungere il sociale e il mercato. La collana *Impresa, comunicazione, mercato* vuole offrire un contributo di approfondimento e di ricerca allo studio dei processi di comunicazione che connettono l'impresa con l'ambiente esterno e con i suoi consumatori. La pubblicità rappresenterà quindi, in quanto attività da sempre riconosciuta ed istituzionalizzata come comunicazione d'impresa, l'ambito privilegiato della collana. Pubblicità, che almeno nella tradizione editoriale italiana, è stata più spesso interpretata nei suoi aspetti fantasmagorici, effimeri e di trovata che non in termini di riflessione scientifica. E accanto alla pubblicità troverà spazio nella collana l'analisi di tutti quegli interventi dell'impresa che, in termini più o meno palesi, la portano a comunicare con l'esterno. Quindi i prodotti e i servizi che immette sul mercato visti anche come segni e comunicazione ma anche il packaging, le promozioni, il design, le attività below the line, la dimensione grafica e architettonica sempre considerati sotto la dimensione comunicazionale. E, naturalmente, le attività che più esplicitamente affiancano la comunicazione pubblicitaria: le sponsorizzazioni e le relazioni pubbliche.



David A. Aaker

BRAND EQUITY

La gestione del valore della marca

FrancoAngeli

Titolo originale: *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name.*
 The Free Press, a division of Simon & Schuster, Inc., New York, Usa.
 Copyright © 1991 by David A. Aaker.
 Traduzione dall'americano dei capitoli 1-6 di Giorgio Visintini
 e dei capitoli 7-11 di Roberto Merlini.

4ª edizione. Copyright © 1997, 2002 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

Ristampa						Anno					
1	2	3	4	5	6	2004	2005	2006	2007	2008	2009

È vietata la riproduzione, anche parziale, effettuata a qualsiasi titolo, eccetto quella ad uso personale.
 Quest'ultima è consentita nel limite massimo del 15% delle pagine dell'opera, anche se effettuata
 in più volte, e alla condizione che vengano pagati i compensi stabiliti dall'art. 2 della legge vigente.

Ogni fotocopia che eviti l'acquisto di un libro è illecita ed è severamente punita.

Chiunque fotocopie un libro, chi mette a disposizione i mezzi per farlo, chi comunque favorisce
 questa pratica commette un reato e opera ai danni della cultura.

Stampa: Tipomozza, via Merano 18, Milano.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
 possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page
 al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità
 o scrivere, inviando il loro indirizzo a: "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano"

Indice

Prefazione	pag. 13
1. Il potere della marca	» 13
2. L'interesse per la gestione della marca	» 14
3. L'approccio di questo libro	» 15
4. Ringraziamenti	» 17
1. Che cos'è il valore della marca?	» 19
1. La storia di Ivory	» 19
2. Il ruolo delle marche	» 26
3. Che cosa può significare l'abbandono della marca	» 28
3.1. L'uso delle promozioni	» 30
3.2. La pressione per risultati a breve termine	» 32
4. Il ruolo delle risorse e delle competenze	» 33
4.1. La gestione della marca	» 35
5. Che cos'è il valore della marca	» 36
5.1. Dare valore al consumatore	» 37
5.2. Dare valore al produttore	» 38
5.3. La fedeltà alla marca	» 40
5.4. Notorietà del nome e del marchio	» 41
5.5. La qualità percepita	» 41
5.6. I valori associati	» 41
5.7. Altre risorse esclusive della marca	» 42
6. In che cosa consiste il valore di una marca?	» 44
6.1. Il differenziale di prezzo generato dalla marca	» 45
6.2. Il nome della marca e la preferenza del consumatore	» 46
6.3. Costo di sostituzione	» 47
6.4. Il valore della marca basato sul prezzo delle azioni	» 48
7. Valore di marca basato sui profitti futuri	» 50

7.1. La valutazione delle risorse della marca	pag. 51
7.2. La stima di un moltiplicatore	» 53
7.3. Due qualificazioni	» 54
8. I problemi di gestione del valore della marca	» 54
9. Il piano del volume	» 57
2. La fedeltà di marca	» 58
1. Il caso MicroPro	» 58
1.1. I risultati finanziari di MicroPro	» 59
1.2. Perché WordStar risultò perdente?	» 60
1.3. Gli sforzi per recuperare la fedeltà	» 62
1.4. Alcune considerazioni	» 63
2. La fedeltà di marca	» 64
2.1. I livelli di fedeltà alla marca	» 64
2.2. La fedeltà di marca come base del valore della marca	» 67
3. La misura della fedeltà alla marca	» 69
3.1. Le misure di comportamento	» 69
3.2. I costi di cambiamento	» 70
3.3. La misura della soddisfazione	» 71
3.4. La simpatia per la marca	» 71
3.5. Il coinvolgimento	» 72
4. Il valore strategico della fedeltà di marca	» 72
4.1. La riduzione dei costi di marketing	» 73
4.2. Una leva sulla distribuzione	» 74
4.3. L'attrazione di nuovi clienti	» 74
4.4. Il momento della risposta alle minacce della con- correnza	» 75
5. Il mantenimento e il rafforzamento della fedeltà alla marca	» 76
5.1. Trattare bene il cliente	» 77
5.2. Essere vicini al cliente	» 78
5.3. Misurare/gestire la soddisfazione del cliente	» 78
5.4. Creare costi di cambiamento	» 79
5.5. Fornire qualche extra	» 79
6. Vendere ai vecchi clienti invece che a nuovi	» 80
6.1. Analisi della conservazione del cliente	» 81
7. Problemi da considerare	» 83
3. La notorietà della marca	» 84
1. La storia di Datsun che diventa Nissan	» 84
2. Il caso GE che diventa Black & Decker	» 88
3. Che cos'è la notorietà di marca	» 90

4. In che modo la notorietà della marca contribuisce a rafforzare la marca	pag. 92
4.1. Un'ancora cui possono essere agganciate altre as- sociazioni	» 92
4.2. Familiarità e simpatia	» 94
4.3. Segnale forte di coinvolgimento	» 94
4.4. Le marche da considerare	» 95
4.5. Lo studio sul caffè	» 97
4.6. La forza dell'immagine di Landor	» 98
4.7. I limiti della notorietà	» 100
5. La forza delle vecchie marche	» 100
6. Come acquisire notorietà	» 103
6.1. Essere diverso, memorizzabile	» 103
6.2. Utilizzare uno slogan o un <i>jingle</i>	» 104
6.3. L'esposizione ad un simbolo	» 104
6.4. La pubblicità redazionale	» 105
6.5. La sponsorizzazione di un evento	» 106
6.6. Considerare le estensioni di marca	» 107
6.7. L'uso di suggerimenti	» 107
6.8. Ricordo significa ripetizione	» 108
6.9. Il vantaggio derivante dal ricordo	» 108
7. Problemi da considerare	» 109
4. La qualità percepita	» 110
1. Il caso Schlitz	» 110
1.1. Il crollo di Schlitz	» 112
1.2. La gestione della qualità da Schlitz	» 112
1.3. Un tentativo di ripresa	» 116
1.4. L'accertamento delle responsabilità	» 116
1.5. Alcune osservazioni	» 118
2. Che cos'è la qualità percepita	» 118
3. In che modo la qualità percepita genera valore	» 120
3.1. Motivazioni all'acquisto	» 120
3.2. Un posizionamento differenziato	» 120
3.3. Un <i>premium price</i>	» 121
3.4. L'interesse della distribuzione	» 121
3.5. Le estensioni di marca	» 122
3.6. I risultati del PIMS	» 122
3.7. La qualità percepita e i risultati aziendali	» 124
4. Che cosa influenza la qualità percepita?	» 125
4.1. Le dimensioni della qualità percepita: l'area dei prodotti	» 125

4.3. Le dimensioni della qualità percepita: l'area dei servizi	pag. 129
4.4. Fornire alta qualità	» 130
4.5. I segnali di alta qualità	» 133
4.6. Il prezzo come segnale di qualità	» 136
4.7. Fare in modo che le percezioni corrispondano alla qualità reale	» 138
5. Problemi da considerare	» 141
5. Le associazioni di marca. La scelta di posizionamento	» 142
1. Il caso Weight Watchers	» 142
2. Le associazioni, l'immagine, il posizionamento	» 148
3. In che modo le associazioni di marca creano valore	» 149
3.1. Aiuto nell'elaborare/ricordare informazioni	» 150
3.2. Un posizionamento differenziato	» 151
3.3. Le motivazioni di acquisto	» 151
3.4. Creare atteggiamenti/sentimenti positivi	» 152
3.5. Le basi per l'estensione	» 152
4. I tipi di associazioni	» 153
4.1. Le caratteristiche del prodotto	» 154
4.2. Le componenti astratte	» 156
4.3. I vantaggi del consumatore	» 159
4.4. Il rapporto prezzo-qualità	» 161
4.5. Usi/modalità d'uso	» 164
4.6. L'utente/il consumatore	» 165
4.7. Il personaggio/la celebrità	» 167
4.8. La personalità/lo stile di vita	» 169
4.9. La classe di prodotto	» 170
4.10. I concorrenti	» 171
4.11. Il paese/l'area geografica	» 172
5. Problemi da considerare	» 173
6. La misura delle associazioni alla marca	» 174
1. Il caso Ford Taurus	» 174
2. Che cosa significa questa marca per voi?	» 180
2.1. L'approccio indiretto	» 180
2.2. Libere associazioni	» 182
2.3. Interpretazione di disegni	» 183
2.4. La marca come una persona	» 185
2.5. Animali, attività varie, riviste	» 186
2.6. L'esperienza d'uso	» 187

2.7. Il processo delle decisioni d'acquisto	pag. 188
2.8. L'immagine dell'utilizzatore	» 189
2.9. Che cosa distingue le marche fra loro?	» 191
2.10. Dalle caratteristiche di prodotto, ai <i>benefits</i> , ai valori	» 192
2.11. Interpretare una ricerca qualitativa	» 193
3. Le scale di percezione delle marche	» 194
3.1. Al di là delle caratteristiche di prodotto e dei <i>benefits</i>	» 195
3.2. Chi sono i principali concorrenti	» 195
3.3. Stimare la ridondanza: identificare le dimensioni latenti	» 196
3.4. Individuare le dimensioni percettive più importanti	» 197
3.5. Lo scopo delle scale	» 199
3.6. L'analisi delle percezioni per segmenti	» 199
3.7. Oltre le percezioni	» 200
4. Problemi da considerare	» 200
7. Scegliere, creare e mantenere le associazioni	» 201
1. La storia di Dove	» 201
2. Il caso Honeywell	» 202
3. Quali associazioni?	» 204
3.1. Autoanalisi	» 205
3.2. Le associazioni dei concorrenti	» 207
3.3. Il mercato principale	» 208
3.3.1. Associazioni che forniscono valide ragioni di acquisto	» 209
3.3.2. Associazioni che aggiungono valore	» 210
3.3.3. Pubblicità trasformativa	» 213
3.3.4. Scelta di segmentazione	» 214
4. Creare le associazioni	» 214
4.1. Identificare e gestire i segnali	» 215
4.1.1. Essere credibili nel mondo dell'alta tecnologia	» 216
4.1.2. Categorizzazione dei prodotti	» 217
4.2. Capire i segnali anticipatori	» 217
4.3. Il ruolo delle promozioni	» 218
4.3.1. Rafforzare le associazioni e la consapevolezza di marca	» 219
4.3.2. Promozioni che rafforzano la fedeltà	» 221
4.3.3. Promozioni che enfatizzano la qualità percepita	» 222

4.3.4. Aggiungere valore	pag. 222
4.4. Il ruolo della pubblicità	» 223
4.5. Coinvolgere il cliente	» 224
4.6. Modificare le associazioni	» 224
5. Mantenere le associazioni	» 225
5.1. Coerenza nel tempo	» 226
5.2. Coerenza negli elementi del programma di marketing	» 226
5.3. Usare l'organizzazione per proteggere il valore della marca	» 228
5.3.1. Considerazioni organizzative	» 229
6. Gestire i disastri	» 230
6.1. Audi 5000	» 230
6.2. Suzuki Samurai	» 230
6.3. Chrysler	» 231
6.4. Tylenol	» 231
6.5. Nestlé	» 231
6.6. AT&T	» 232
6.7. Reagire ai disastri	» 232
7. Problemi da considerare	» 234
8. Nome, simbolo e slogan	» 235
1. Il caso Volkswagen	» 235
1.1. L'immagine del Maggiolino	» 235
1.2. Il simbolo	» 239
1.3. Il declino	» 240
1.4. La Rabbit	» 241
2. I nomi	» 242
2.1. Generazione di alternative	» 243
2.2. È facile da ricordare?	» 245
2.3. Richiama alla mente la categoria a cui appartiene il prodotto?	» 246
2.4. Il nome sosterrà un simbolo o uno slogan?	» 247
2.5. Evoca le associazioni di marca desiderate?	» 248
2.6. Vi sono associazioni indesiderabili?	» 249
2.7. Il nome è distintivo?	» 251
2.8. Sarà difendibile legalmente?	» 251
2.9. Il processo di selezione	» 253
2.10. Cambiare i nomi	» 254
3. I simboli	» 255
3.1. Le associazioni legate alle caratteristiche del simbolo	» 256

3.2. Associazioni multiple	pag. 258
3.3. Sensazioni positive: la simpatia	» 259
3.4. I simboli come indicatori della marca e della categoria a cui appartiene il prodotto	» 260
3.5. L' <i>upgrading</i> del simbolo	» 262
3.6. La salvaguardia del simbolo	» 263
4. Gli slogan	» 263
5. Problemi da considerare	» 265
9. Le estensioni di marca - Il buono, il brutto e il cattivo	» 266
1. L'ingresso della Levi's nella sartoria classica	» 266
1.1. Estensioni di marca	» 268
2. Il buono: il contributo del nome della marca all'estensione	» 270
2.1. Associazioni di marca	» 270
2.2. Associazioni di qualità	» 273
2.3. Consapevolezza/presenza	» 274
2.4. Il primo acquisto	» 276
3. Il meglio: l'estensione rinforza la marca principale	» 276
4. Il brutto: il nome non agevola l'estensione	» 278
4.1. Il nome non aggiunge valore	» 278
4.2. Le associazioni con una caratteristica negativa	» 279
4.3. Il nome fattore di confusione	» 282
4.4. La coerenza è bassa	» 282
4.5. Percezioni di bassa qualità	» 285
4.6. L'estensione non è sostenuta	» 285
5. Il cattivo: il nome della marca viene danneggiato	» 285
5.1. Si creano associazioni indesiderate	» 286
5.2. Le associazioni della marca originaria vengono indebolite	» 287
5.3. Viene intaccata l'immagine di qualità	» 289
5.4. Capita il disastro	» 291
5.5. Il valore della marca viene cannibalizzato	» 291
6. Il pessimo: si omette un nuovo nome di marca	» 292
7. Come procedere	» 294
7.1. Quali sono le associazioni?	» 294
7.2. Scegliere le categorie di prodotto indicate	» 295
7.3. Selezionare i possibili prodotti	» 297
8. Considerazioni strategiche	» 300
8.1. Quando ha senso l'estensione?	» 300
8.2. Pensare strategicamente	» 300

8.3. Usare dei nomi ben radicati	pag. 301
8.4. Copritevi dai rischi	» 301
8.5. La fase del ciclo di vita del prodotto	» 302
8.6. Proteggere e alimentare il nome della marca	» 304
9. Problemi da considerare	» 304
10. Rivitalizzare la marca	» 306
1. Il caso Yamaha	» 306
1.1. Le scelte di rivitalizzazione	» 310
2. Incrementare l'uso	» 312
2.1. Incrementare la frequenza d'uso	» 313
2.2. Incrementare le quantità usate	» 316
3. Trovare nuove modalità d'uso	» 316
4. Entrare in nuovi mercati	» 319
4.1. Come trovare nuovi mercati	» 321
5. Riposizionare la marca	» 322
5.1. Cambiamento di associazioni	» 322
5.2. Aggiungere valore con la differenziazione: nuove associazioni	» 323
6. Aumentare il prodotto/servizio	» 325
6.1. Il coinvolgimento del cliente	» 327
7. Rendere obsoleti i prodotti esistenti con tecnologie della nuova generazione	» 328
8. Alternative alla rivitalizzazione: gestire il declino	» 329
8.1. L'opzione <i>milking</i>	» 330
8.2. Disinvestimento e liquidazione	» 333
8.3. Scegliere tra <i>milking</i> e disinvestimento	» 334
9. Problemi da considerare	» 336
11. Globalizzazione della marca e riepilogo	» 337
1. Il caso Kal Kan	» 337
2. Il caso Parker	» 338
3. Una marca globale?	» 338
4. Assumere come obiettivo un paese	» 340
5. L'analisi del contesto	» 342
6. Riepilogo	» 344
6.1. Un modello di valore della marca	» 344
6.2. Osservazioni sui capitoli	» 346
6.3. Due parole di congedo	» 351

Prefazione

1. Il potere della marca

Larry Light, un eminente professionista delle ricerche di mercato, venne intervistato dal direttore del *Journal of Advertising Research* sulle prospettive del marketing di lì a trent'anni. L'analisi di Light fu illuminante*:

La battaglia del marketing sarà una battaglia tra marche, una competizione per il predominio. Le aziende e gli investitori vedranno nella marca l'*asset* più prezioso in assoluto. Questo è un concetto fondamentale; è una visione sul modo di sviluppare, di rafforzare, di difendere e di gestire un business... Conterà di più avere dei mercati, che delle fabbriche. L'unico modo per possedere dei mercati è possedere le marche che dominano il mercato.

Il potere delle marche non è limitato ai mercati del largo consumo. In effetti, il valore della marca (*brand equity*) può essere più importante nei beni industriali che nel marketing dei beni di consumo. La notorietà della marca è spesso determinante per la decisione del compratore. Inoltre, dopo l'analisi, molte alternative di beni industriali vengono impietosamente scartate. A quel punto potrebbe dipendere tutto dal significato che la marca riveste per l'acquirente.

* Il gioco di parole è casuale (NdT).