

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



David A. Aaker

# BRAND EQUITY

La gestione del valore della marca



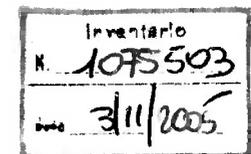
FrancoAngeli

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](http://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

<b>Prefazione</b>	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
<b>1. Che cos'è il valore della marca?</b>	» 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
<b>2. La fedeltà di marca</b>	» 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
<b>3. La notorietà della marca</b>	» 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
<b>4. La qualità percepita</b>	» 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
<b>5. Le associazioni di marca. La scelta di posizionamento</b>	» 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
<b>6. La misura delle associazioni alla marca</b>	» 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
<b>7. Scegliere, creare e mantenere le associazioni</b>	» 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
<b>8. Nome, simbolo e slogan</b>	» 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
<b>9. Le estensioni di marca - Il buono, il brutto e il cattivo</b>	» 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
<b>10. Rivitalizzare la marca</b>	» 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
<b>11. Globalizzazione della marca e riepilogo</b>	» 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).