

Bruno Busacca, ordinario di Economia e gestione delle imprese
Università “L. Bocconi” – Milano
Direttore Divisione Imprese Sda Bocconi
bbusacca@sdabocconi.it

Giuseppe Bertoli, associato di Economia e gestione delle imprese
Università degli studi di Brescia
Docente senior Area marketing Sda Bocconi
Bertoli@eco.unibs.it

Federica Levato, associate consultant
Bain & Company Italy
Federica.levato@bain.it

BRAND EXTENSION & BRAND LOYALTY

1. Introduzione

Nel corso dell'ultimo decennio, fra le tematiche connesse alla gestione della marca, crescente attenzione è stata riservata alle decisioni di *brand extension*¹. Con questo termine, com'è ben noto, si fa riferimento all'utilizzo di una marca esistente per introdurre un nuovo prodotto in contesti competitivi più o meno lontani rispetto al business in cui essa ha tradizionalmente operato.²

La *brand extension* costituisce un'opzione strategica di grande rilevanza ai fini dello sviluppo del valore della marca. Essa infatti, consentendo l'ampliamento del raggio d'azione della stessa, si traduce sia in nuovi flussi di risultato sia in nuovi livelli di potenzialità.

Per quanto riguarda i flussi di risultato, essi derivano dal trasferimento in un nuovo ambito concorrenziale:

- del differenziale di prezzo costruito nel business originario;
- delle relazioni consolidate con la clientela (intermedia e finale), che si traducono in minori costi di gestione della stessa;
- delle fonti del potere negoziale nei confronti dell'industria o della distribuzione, che consente un maggior controllo dei margini di intermediazione commerciale e l'ottenimento di un effetto leva a livello di canale.

I nuovi livelli di potenzialità scaturiscono invece dai processi di *learning by experimenting* (Vicari e Von Krogh, 1992) attivati dalla *brand extension* che, permettendo l'ampliamento del raggio d'azione della marca e il suo ingresso in porzioni di ambiente inesplorate, consente sia di produrre nuove informazioni di mercato sia di elaborare nuovi modelli interpretativi delle stesse. Ciò, da un lato, si traduce nell'estensione e nell'approfondimento della conoscenza attuale;

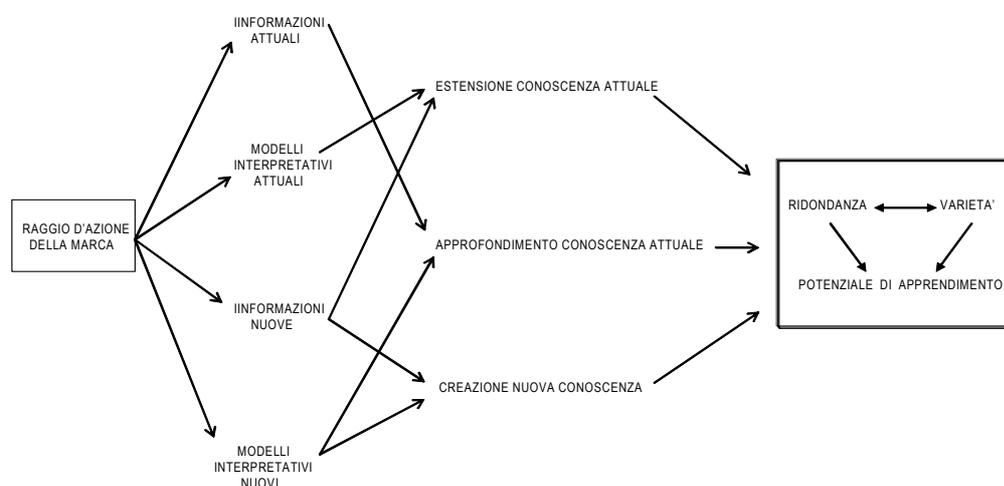
¹ A conferma di quanto affermato nel testo, è interessante sottolineare che nel 2004 il numero di pubblicazioni sul tema cense dal database *Business Source Premier* (contenente oltre 1000 pubblicazioni accademiche e professionali) è pressoché decuplicato rispetto al 1990 (circa 50 articoli, su oltre 250 dedicati complessivamente al tema del *brand management*).

² Il nuovo prodotto può infatti inserirsi nel business esistente (*line extension*) oppure collocarsi in business del tutto nuovi (*category extension*).

dall'altro, nella creazione di nuova conoscenza (cfr. Fig. 1), consentendo il presidio delle fondamentali dimensioni del processo di apprendimento (ridondanza e varietà)³.

Tanto la creazione di flussi di risultato quanto la generazione di conoscenza implicano l'allargamento e l'approfondimento della rete di relazioni con i consumatori, il che presuppone la capacità della decisione di estensione della marca sia di ampliare la base dei clienti serviti sia di accrescere la fedeltà dei consumatori già acquisiti. Tale capacità è ovviamente riconducibile al successo della strategia in esame, il quale – a propria volta – dipende in larga misura dal grado di coerenza percettiva (*perceptual fit*) fra la marca e il nuovo prodotto da essa identificato.

Figura 1. Raggio d'azione della marca e potenziale di apprendimento



Entrambi gli aspetti indicati (coerenza percettiva e impatto dell'estensione della marca sulla fedeltà dei clienti) sono oggetto di indagine nel presente lavoro, mediante una sperimentazione condotta su un campione di 400 clienti di una nota marca operante nel settore della telefonia mobile. Più in dettaglio, l'obiettivo di ricerca perseguito consiste nell'analisi dell'effetto che l'estensione di una marca caratterizzata da notorietà e immagine elevate esercita sulla fedeltà dei consumatori, nella categoria di prodotto originaria e nella nuova categoria, in presenza di diversi livelli di coerenza percettiva.

³ Si ha una variazione delle risorse di conoscenza tramite un incremento della *varietà* quando l'impresa, sperimentando fenomeni innovativi, inserisce nel proprio repertorio cognitivo nuove categorie, nuove mappe (causali, di identità e/o di categorizzazione), nuovi *script* o nuove interazioni, che consentono di descrivere il proprio ambiente di riferimento mediante rappresentazioni diverse da quelle esistenti. Una variazione della conoscenza tramite un aumento della *ridondanza* deriva dall'incremento della capacità di distinzione dell'impresa all'interno di fenomeni già noti. Intensificando l'esperienza continuativa di alcuni fenomeni, l'impresa riesce a sofisticare le proprie capacità di analisi e di interpretazione dei fenomeni stessi, articolando in modo più approfondito le proprie strutture cognitive (Busacca, Grandinett e Troilo, 1999, p. 126). Pertanto, al crescere della varietà e della ridondanza consentite dalla marca si amplia il contributo che questa risorsa è in grado di fornire allo sviluppo dello stock di conoscenza dell'impresa, con particolare riferimento alle mappe cognitive concernenti il comportamento dei clienti (*customer knowledge*).

Il paper è così strutturato: il paragrafo 2 affronta il tema della coerenza percettiva, distinguendo la coerenza tra categorie (*category to category fit*) dalla coerenza tra la marca e l'estensione (*brand to extension fit*); il paragrafo 3 illustra il modello di analisi, le ipotesi di ricerca, la metodologia di indagine e le scale di misurazione utilizzate; il paragrafo 4 sintetizza i risultati ottenuti. Infine, nelle conclusioni vengono discusse le principali implicazioni di marketing dell'analisi svolta.

2. Il problema della coerenza nell'estensione della marca

Le strategie di *brand extension* si fondano sulla capacità di trasferire (rafforzandolo) in nuovi contesti competitivi il capitale di conoscenza, di fiducia e di relazioni sedimentato nella marca, ma tale capacità dipende in larga misura dall'esistenza di un accettabile grado di coerenza percettiva fra la nuova categoria di prodotto e la categoria in cui opera la marca, nonché tra quest'ultima e l'estensione. Quanto affermato trova solide giustificazioni nelle teorie sulla consistenza cognitiva (Heider, 1958), sulla generalizzazione degli stimoli (Beirley *et al.*, 1985), sul trasferimento della componente affettiva degli atteggiamenti (Wright, 1975), sui processi di categorizzazione (Cohen e Basu, 1987).

Nella letteratura dedicata all'estensione della marca, tale rilevanza si è tradotta in molteplici studi, i quali hanno posto in evidenza la natura multidimensionale del concetto di “coerenza percettiva”. Poiché la ricerca empirica presentata in questo lavoro si incentra su tale aspetto, di seguito si proporrà una sintesi delle conclusioni più significative a cui sono giunti i principali studi sul tema (Tab.1).

Tabella 1. *Gli studi considerati: una sintesi*

Studio	Ambito di indagine	Metodologia	Campione utilizzato
Aaker e Keller (1990)	Beni non durevoli a basso coinvolgimento	Questionari scritti	Campione di convenienza: 107 studenti undergraduate
		Esperimento di laboratorio	Campione di convenienza: 125 studenti undergraduate
Boush e Loken (1991)	Prodotti alimentari e di elettronica	Esperimento di laboratorio	Campione di convenienza: 144 studenti universitari
Park, Milberg e Lawson (1991)	Beni durevoli ad alto coinvolgimento (orologi)	Esperimento di laboratorio	Campione di convenienza: 195 studenti MBA
Keller e Aaker (1992)	Beni non durevoli a basso coinvolgimento (ad es. snack e gelati)	Esperimento di laboratorio	Campione di convenienza: 430 impiegati dell'università
Smith e Park (1992)	Ampia varietà di beni di consumo durevoli	Interviste via posta ai product manager di imprese produttrici di beni di consumo	Non ci sono informazioni sul campione: 188 osservazioni
		Interviste ai consumatori	Non ci sono informazioni sul campione: 35 osservazioni
Loken e Roedder John (1993)	Beni durevoli a basso coinvolgimento (prodotti health care)	Esperimento di laboratorio	196 donne reclutate tramite uno studio svolto in un centro commerciale
Broniarczyk e Alba (1994)	Beni di consumo non durevoli (dentifricio, cereali, birra e sapone) e durevoli (scarpe sportive, orologi e pc)	Tre esperimenti di laboratorio	Campione di convenienza: 76 studenti undergraduate
Dacin e Smith (1994)	Beni durevoli a basso coinvolgimento (ad es. accessori da cucina, asciugacapelli)	Due esperimenti di laboratorio	Campione di convenienza: 186 soggetti
			Campione di convenienza: 98

		Interviste ai consumatori	soggetti
Han e Schmitt (1997)	Beni a basso coinvolgimento (gelati) e ad alto coinvolgimento (automobili, banche)	Due esperimenti di laboratorio	Campioni di convenienza: USA 75 studenti undergraduate Hong Kong: 54 studenti undergraduate
Roedder John et al. (1998)	Beni di consumo durevoli a basso coinvolgimento (prodotti health care)	Tre esperimenti di laboratorio con ipotetiche brand extension	192 donne reclutate tramite uno studio svolto in un centro commerciale
Jun et al. (1999)	Beni durevoli (ad es. TV, processori, mainframe, pc)	Esperimento di laboratorio	Campione di convenienza: 249 studenti universitari
Lane (2000)	Beni di consumo non durevoli (ad es. birra, sapone)	Esperimento di laboratorio	Campione di convenienza: 109 studenti universitari
Swaminathan et al. (2001)	Beni di consumo non durevoli (prodotti per la cura del corpo e prodotti alimentari)	Analisi di dati sui comportamenti reali di acquisto	Dati tratti da AC Nielsen scanner panel relativi al periodo 1990-1994.

2.1 La coerenza fra categorie

La coerenza può essere innanzitutto apprezzata a livello di categorie di prodotto coinvolte nell'estensione; si tratta cioè della coerenza percepita fra la categoria in cui tradizionalmente opera la marca e quella in riferimento alla quale ha luogo la *brand extension*. In quest'ottica, la coerenza può essere in primo luogo valutata in termini di *similarità*, cioè a dire in funzione del grado in cui i consumatori percepiscono il nuovo prodotto in qualche modo collegato agli altri contraddistinti dalla medesima marca. Al riguardo, Boush e Loken (1991) dimostrano che gli atteggiamenti del consumatore in ordine ai prodotti contraddistinti da una determinata marca tendono a trasferirsi al nuovo prodotto oggetto dell'estensione con maggiore immediatezza se questo è percepito simile ai prodotti originari.⁴

In una prospettiva più ampia, Aaker e Keller (1990) riconducono le dimensioni utilizzate dai consumatori per la formulazione dei giudizi di coerenza fra categorie a tre fondamentali tipologie⁵:

- la *complementarità (complementarity)*, intesa come grado in cui il consumatore ritiene che i prodotti possono essere consumati/impiegati congiuntamente, al fine di meglio soddisfare un determinato bisogno;
- la *sostituibilità (substitutability)*, intesa come misura in cui il consumatore reputa che due o più prodotti condividano modalità di applicazione, contesto di utilizzo, bisogni soddisfatti;
- il *trasferimento di competenze (transfer)*, il quale riflette la percezione del consumatore circa l'abilità di un'impresa operante in una categoria di prodotto nel realizzare prodotti appartenenti ad altra categoria; ciò può essere funzione delle particolari competenze possedute, che possono

⁴ Secondo la *categorization theory*, la valutazione di una *brand extension* può avvenire secondo due diverse modalità (Aaker e Keller, 1990): 1. attraverso un processo analitico (*piecemeal processing*), fondato da un lato sull'identificazione dei benefici offerti dalla marca e dall'altro sul giudizio in merito alla capacità della marca stessa di soddisfarli in modo più adeguato rispetto ai concorrenti; 2. mediante un processo sintetico (*category-based processing*), fondato sul trasferimento al nuovo prodotto identificato dalla marca dell'atteggiamento globale sviluppato nel business originario verso la marca stessa. Come dimostrano Boush e Loken (1991), estensioni in categorie percepite come molto simili o molto dissimili rispetto a quella in cui la marca ha tradizionalmente operato vengono valutate velocemente e in modo sintetico, mentre invece estensioni non molto dissimili formano oggetto di un processo valutativo analitico.

⁵ Anche Shocker et al. (2004) prendono in considerazione la complementarità e la sostituibilità, ma approfondiscono lo studio delle relazioni intercategoria sulla base di due prospettive: statica e dinamica. Nel primo caso, incrociando la complementarità o sostituibilità dei prodotti con il grado di specificità dell'obiettivo d'acquisto, essi individuano quattro relazioni fra prodotti: sostituiti nell'uso; sostituti occasionali; complementi nell'uso; complementi occasionali. Nel secondo caso, sulla base di due variabili (complementarità o sostituibilità nell'uso, e prevalenza di prodotti nuovi su prodotti preesistenti o viceversa) si individuano invece le seguenti relazioni: *product displacement*; *product perseverance*; *enhancing complements*; *augmenting complements*.

essere trasferite nel nuovo prodotto (*know how transfer*), e/o della facilità di realizzazione di quest’ultimo (*ease-of-make*);

In particolare, gli Autori rilevano che solo le ultime due variabili (*know how transfer* e *ease-of-make*) influenzano in modo positivo e diretto l’atteggiamento del consumatore nei confronti del nuovo prodotto oggetto dell’estensione: quanto più semplice è reputato il trasferimento di know how produttivo e quanto più difficile appare la realizzazione della nuova categoria di prodotto tanto più positiva risulta la valutazione dell’estensione. Le altre variabili (*complementarity* e *sostituibilità*), invece, interagiscono con la qualità del prodotto: in buona sostanza, esse svolgono un ruolo positivo nel processo valutativo del consumatore solo nel caso in cui la qualità percepita nella categoria di prodotto originaria sia elevata.

Sempre a proposito delle relazioni intercorrenti fra le categorie di prodotto, Russel *et al.* (1999) identificano tre modalità in base alle quali scelte d’acquisto afferenti diverse categorie di prodotto possono essere collegate:

- *cross-category consideration*, allorché le diverse categorie di prodotto (e le diverse marche all’interno di una medesima categoria) sono effettivi sostituti;
- *cross-category learning*, il quale si presenta quando la scelta in una determinata categoria è influenzata da possesso, sperimentazione o utilizzo pregressi di prodotti afferenti ad altre categorie;
- *product-bundling*, quando prodotti di categorie diverse contribuiscono congiuntamente a soddisfare i bisogni del consumatore.

Un altro elemento in grado di influire sulla valutazione di coerenza effettuata dal consumatore è costituito dal differente *livello tecnologico* che caratterizza le categorie di prodotti (la c.d. “gerarchia tecnologica”). A questo riguardo, Jun *et al.* (1999), tramite una sperimentazione, dimostrano che un’operazione di estensione volta a collocare la marca in una categoria produttiva di livello tecnologico inferiore a quello che connota la categoria originaria (ad esempio, Motorola dalle workstation ai telefoni cellulari) viene valutata diversamente rispetto al caso contrario (per esempio, Canon dalle fotocamere 35 mm ai camcorder). In particolare, dall’esperimento condotto emerge che un’estensione viene reputata di qualità maggiore allorché il livello tecnologico che caratterizza la categoria originaria è elevato. La diversità nei giudizi di qualità rispetto alla direzione tecnologica dell’estensione, comunque, è soggetta all’influenza moderatrice di variabili quali:

- il grado di similarità percepita fra la categoria di prodotto originaria e quella in cui si colloca l’estensione (la differenza è maggiore se le categorie sono simili);
- l’intervallo di variazione del livello qualitativo che connota le marche presenti nella categoria di prodotto oggetto dell’estensione (la differenza è maggiore se l’intervallo in questione è ampio).

I risultati della sperimentazione dimostrano altresì che l’estensione di una marca in una categoria di prodotto caratterizzata da un livello tecnologico diverso rispetto a quello della categoria in cui si colloca il prodotto tradizionalmente contraddistinto dalla marca influenza le valutazioni di qualità associate a quest’ultima da parte del consumatore. Più precisamente, l’estensione che collochi la marca a un livello tecnologico superiore migliora la percezione della stessa, mentre invece non emergono effetti di retroazione negativi sulla valutazione del *brand* allorché l’estensione comporta l’ingresso in un business tecnologicamente inferiore.

La valutazione di coerenza fra le categorie di prodotto non è fissa e immutabile, ma può in qualche misura essere influenzata dall’impresa, ad esempio mediante le decisioni in merito all’ampiezza della gamma di prodotti identificata dalla marca o introducendo un’estensione “intermedia” fra la categoria di prodotto originaria e la categoria “finale”. Per quanto concerne il

primo aspetto, Boush e Loken (1991)⁶, facendo riferimento a due classi di prodotto (generi alimentari ed elettronica di consumo), pervengono alle seguenti conclusioni:

- estensioni che collochino la marca in categorie di prodotti molto lontane da quella in cui essa ha tradizionalmente operato sono percepite negativamente, quale che sia l'ampiezza della gamma produttiva aziendale;
- estensioni aventi ad oggetto categorie abbastanza dissimili sono valutate tanto più positivamente quanto maggiore è l'ampiezza pregressa del portafoglio-prodotti.

Dalla ricerca in questione emerge inoltre una significativa differenza fra le due classi di prodotti considerate. Nel caso dei generi alimentari, quando la categoria di prodotto in riferimento alla quale ha luogo la *brand extension* è molto affine a quella originaria, l'estensione è percepita più favorevolmente se il portafoglio è ristretto. Il contrario si verifica invece per i prodotti elettronici, in riferimento ai quali la valutazione dell'estensione è tanto più positiva quanto maggiore è l'ampiezza del portafoglio aziendale. A parere dei due ricercatori, ciò sarebbe da ricondurre al fatto che mentre i consumatori percepirebbero le imprese operanti nei settori ad alta tecnologia come sovraspecializzate se la loro gamma produttiva è troppo ristretta, essi tenderebbero invece a reputare di qualità modesta i prodotti alimentari di quelle imprese il cui portafoglio è molto ampio.

Con riferimento al secondo aspetto (introduzione di un'estensione “intermedia” fra la categoria di prodotto originaria e la categoria “finale”), Keller e Aaker (1992), attraverso un esperimento di laboratorio, rilevano che:

- il successo di un'estensione “intermedia” migliora la valutazione di estensioni “finali” della marca in categorie dissimili solo nel caso di marche la cui qualità è percepita di livello “medio”. Le marche reputate di “alta qualità” non sono invece soggette a questo fenomeno, nel senso che il giudizio sull'estensione da esse realizzata non risulta influenzato dalle eventuali estensioni intermedie;
- il fallimento di un'estensione “intermedia” peggiora la valutazione dell'estensione “target” solo nel caso di marche di “alta qualità” (e non anche per quelle di media qualità). Inoltre, quanto maggiore è il numero di insuccessi tanto peggiore risulta tale valutazione.

Sempre a proposito dell'influenza esercitabile dall'impresa sulle percezioni di coerenza del consumatore, Lane (2000) dimostra come esse siano influenzabili dalle politiche di comunicazione poste in essere dalle imprese; in particolare, dalla ricerca condotta emerge che il contenuto degli annunci pubblicitari e la ripetuta esposizione ai medesimi sono in grado di influenzare le reazioni dei consumatori nei confronti di estensioni incongruenti per similarità di prodotto o coerenza col *brand concept*. Questa influenza, tuttavia, si attenua significativamente allorché l'estensione abbia ad oggetto prodotti molto dissimili, in riferimento ai quali il contenuto dei messaggi pubblicitari evoca solamente associazioni periferiche connesse alla marca e non i benefici da essa offerti.

2.2 La coerenza fra marca e nuovo prodotto

Ai fini della valutazione dell'estensione della marca, oltre alla coerenza fra categorie, assume fondamentale importanza la coerenza fra le associazioni connesse alla marca e il nuovo prodotto con il quale viene realizzata l'operazione di *brand extension*.

⁶ Anche Dacin e Smith (1994) analizzano l'influenza esercitata sulla valutazione dell'estensione da parte del consumatore dal numero di *item* che compongono il portafoglio-prodotti e dall'eterogeneità che connota il loro livello qualitativo. Benché dai risultati dello studio non emergano conclusioni univoche circa l'influenza del numero di prodotti, si evince nondimeno che, quando la varianza del livello di qualità è contenuta, la *brand extension* risulta più positivamente percepita.

Keller (1998) definisce le associazioni in questione quali “nodi informativi connessi fra loro nel memory network in cui risiede il significato della marca per il consumatore”. Esse rivestono particolare importanza sia per i marketing manager sia per i consumatori: i primi le utilizzano per differenziare, posizionare ed estendere la marca aziendale e creare così atteggiamenti positivi nei confronti della stessa; i secondi se ne avvalgono per processare, organizzare e richiamare alla mente informazioni in ordine alla marca, aiutandosi nelle decisioni d’acquisto (Aaker, 1991).

La letteratura ha individuato due distinte tipologie di associazioni connesse alla marca: il c.d. *brand concept* e le *associazioni specifiche al brand*.

Il concetto di *brand concept*, teorizzato da Park *et al.* (1991), si riferisce alle associazioni generali connesse alla marca, vale a dire ai significati astratti attribuiti in modo unico a una data marca (ad esempio, lusso), i quali originano tipicamente da una particolare configurazione di caratteristiche di prodotto (ad esempio, alto prezzo, design innovativo ecc.) e dagli sforzi aziendali per generare tali significati. Il *brand concept*, in sintesi, posiziona il prodotto nella mente del consumatore e contribuisce a differenziare le marche operanti nella medesima categoria produttiva. Nel loro esperimento, gli Autori distinguono fra marche simboliche (nella specie, la marca di orologi Rolex) e marche funzionali (Timex), rilevando – in entrambi i casi – l’esistenza di valutazioni più favorevoli allorché l’estensione avviene in categorie simili sotto il profilo sia produttivo sia del *brand concept* (ad esempio, l’estensione della Rolex nei bracciali). Un altro risultato interessante a cui perviene lo studio in esame attiene al fatto che le marche simboliche, rispetto a quelle funzionali, appaiono più facilmente estensibili in categorie di prodotto poco simili.⁷

Le associazioni specifiche alla marca (*brand associations*), invece, sono definite come quegli attributi o quei benefici che differenziano una marca da quelle concorrenti (MacInnis e Nakamoto, 1990). Broniarczyck e Alba (1994) dimostrano che tali associazioni possono rendere ininfluenti gli effetti del *brand affect* e della similarità del prodotto ai fini della valutazione dell’estensione della marca da parte del consumatore. Dall’esperimento da essi condotto emerge che, quando un’associazione risulta rilevante nella categoria di prodotto in cui si colloca l’estensione, allora quest’ultima è percepita come coerente e viene preferita rispetto all’estensione realizzata da una marca diversa che gode, nella categoria di prodotto originaria, di un maggior *brand affect*; inoltre, le associazioni specifiche moderano il ruolo della similarità del prodotto nella valutazione dell’estensione, tanto che il consumatore risulta prediligere un’estensione della marca in una categoria di prodotto dissimile rispetto a quella originaria ma che condivide le medesime associazioni rispetto a un’estensione in una categoria affine in termini produttivi ma incoerente sotto il profilo della associazioni specifiche. Ovviamente, tali conclusioni valgono solo allorché la marca considerata gode di elevata conoscenza; in caso contrario, i consumatori valutano l’estensione facendo riferimento ad associazioni più generali, quali il *brand affect* e la similarità di prodotto.⁸

Alcune ricerche hanno indagato l’effetto prodotto dall’estensione sulle associazioni connesse alla marca, sia nel caso in cui essa risulti di successo sia in caso di fallimento della medesima. Nel primo caso, Aaker e Keller (1992) rilevano che l’atteggiamento globale nei confronti della marca diviene più favorevole, indipendentemente dalla similarità esistente fra i prodotti coinvolti nell’operazione. Questo risultato, tuttavia, risulta valido solo per le marche che si connotano per un livello medio di qualità percepita, ma non per quelle di alta qualità (ad esempio, se la marca Chanel ottenesse successo estendendosi in una nuova categoria di prodotto, la qualità

⁷ Quindi, sarebbe più semplice per Rolex affermarsi nel settore dei profumi (categoria di prodotto dissimile, ma con una connotazione di prestigio), che per Timex avere successo nel settore delle macchine fotografiche (categoria di prodotto con connotazione funzionale, ma dissimile).

⁸ Han e Schmitt (1997) prendono in esame l’effetto che una particolare tipologia di associazione connessa alla marca (la dimensione dell’impresa a cui questa fa capo) esercita sulla percezione di un’operazione di *brand extension* a seconda del contesto culturale a cui appartiene il consumatore. Dall’indagine emerge che, mentre negli Stati Uniti la similarità di prodotto rappresenta la base di valutazione dell’estensione in ogni caso preponderante rispetto alle dimensioni aziendali, il processo valutativo dei consumatori di Hong Kong è invece influenzato dalla considerazione di tali dimensioni, in caso di scarsa coerenza del nuovo prodotto rispetto a quello tradizionale.

percepita ad essa associata non subirebbe alcuna variazione). Nel caso di fallimento dell'estensione, invece, dalle ricerche di Loken e Roedder John (1993) emerge che – pur in assenza di una sostanziale variazione delle associazioni generali connesse alla marca – le percezioni in merito ai singoli attributi di prodotto possono risultare sostanzialmente “diluite”⁹. Questi risultati sono stati rilevati considerando estensioni “uniche”; benché manchino al riguardo indagini specifiche, non pare azzardato ipotizzare che una successione di estensioni atipiche intaccherebbe anche le associazioni generali connesse alla marca.

Sempre con riferimento alle ricerche sugli effetti di retroazione sulla marca prodotti dall'estensione, Swaminathan *et al.* (2001) sostengono che tali effetti dipendono da due condizioni:

- innanzitutto, l'informazione relativa all'estensione della marca dev'essere reputata rilevante dal consumatore;
- in secondo luogo, le associazioni che caratterizzano la marca devono potersi modificare in seguito all'informazione suddetta.

Ora, mentre la prima condizione implica un'elevata similarità fra la categoria di prodotto originaria e quella in cui si colloca l'estensione, la seconda presuppone che la rete di associazioni connesse alla marca non sia fortemente radicata e, quindi, resistente al cambiamento. E' plausibile ipotizzare che ciò si verifichi nel caso di consumatori con limitata esposizione ed esperienza nei confronti di tale marca, cioè nel caso di consumatori con una scarsa fedeltà al brand. In altre parole, come suggerito da Roedder John *et al.* (1998), le associazioni alla marca sviluppate dai consumatori con un alto livello di fedeltà si caratterizzano per un'elevata resistenza al cambiamento e risultano, pertanto, limitatamente influenzabili dalle informazioni derivanti dall'estensione della marca in una nuova categoria di prodotto.

3. Ipotesi e articolazione della ricerca

Come anticipato nell'introduzione al lavoro, l'obiettivo di ricerca perseguito consiste nell'analisi dell'effetto che l'estensione di una marca caratterizzata da notorietà e immagine elevate esercita sulla fedeltà dei consumatori nella categoria di prodotto originaria e nella nuova categoria. Mentre nel primo caso il concetto di fedeltà a cui si fa riferimento comprende sia la dimensione comportamentale che quella cognitiva, nel secondo esso contempla solo la dimensione cognitiva (*attitudinal loyalty*).

Dai contributi di ricerca esaminati nel precedente paragrafo emerge che l'impatto dell'estensione della marca sulla fedeltà dei consumatori è fortemente influenzato dalla coerenza percettiva esistente fra le categorie di prodotto interessate (CtC – *category-to-category fit*) e fra le associazioni connesse alla marca e il nuovo prodotto (BtE – *brand-to-extension fit*). Pertanto, nel caso di estensioni caratterizzate dalla presenza di entrambe le tipologie di coerenza, è lecito ipotizzare, oltre al trasferimento della fedeltà dei consumatori al nuovo prodotto, anche il rafforzamento della fedeltà nei confronti del prodotto originario. Ovviamente, il contrario vale nell'ipotesi opposta, nel caso cioè di bassi livelli di coerenza sia a livello di categorie sia fra la marca e la nuova categoria.

⁹ In un lavoro successivo Roedder John *et al.* (1998) hanno indagato l'effetto generato dal fallimento di un'estensione della marca non sulle associazioni a questa connesse, ma sul prodotto da essa tradizionalmente contraddistinto e, in particolare, sul “prodotto bandiera” (definito come “il prodotto che i consumatori associano maggiormente a una marca”). Sulla base dell'indagine svolta, gli Autori rilevano che tale prodotto è, in linea generale, meno vulnerabile del *brand name*, in quanto la rete di associazioni di cui gode nella mente del consumatore è molto forte. Un modo per diluire i valori connessi al “flagship product” consiste nell'introdurre un'estensione molto simile, ma del tutto incoerente.

In situazioni di coerenza parziale, invece, per quanto riguarda l’effetto dell’estensione della marca sulla fedeltà cognitiva dei consumatori nella nuova categoria di prodotto, Broniarczyk e Alba (1994) hanno dimostrato che, nel caso di marche affermate – e quindi caratterizzate da elevata *brand knowledge* (notorietà e immagine) – il *BtE fit* prevale sul *CtC fit*: la coerenza tra il nuovo prodotto oggetto dell’estensione e le associazioni connesse alla marca compensa infatti la mancanza di coerenza a livello di categorie di prodotto. Con riferimento invece all’effetto dell’estensione della marca sulla fedeltà (cognitiva e comportamentale) dei consumatori nella categoria di prodotto originaria, Swaminathan *et al.* (2001) hanno evidenziato che, se da un lato la coerenza fra categorie è fondamentale affinché l’informazione relativa all’estensione sia reputata rilevante dal consumatore, dall’altro lato l’impatto di tale informazione può rivelarsi trascurabile nel caso di marche con alta *brand knowledge* e nei cui confronti i consumatori manifestano un’elevata fedeltà.

Alla luce delle considerazioni sin qui svolte, le ipotesi oggetto di verifica empirica possono essere così sintetizzate (cfr. Fig. 2):

- H1.* In presenza di elevata coerenza *BtE* e *CtC*, l’estensione determina:
- un aumento della fedeltà dei consumatori alla marca nella categoria di prodotto originaria;
 - un’elevata fedeltà cognitiva dei consumatori nei confronti del nuovo prodotto identificato dalla marca.
- H2.* In presenza di elevata coerenza *BtE* e modesta coerenza *CtC*, l’estensione:
- non incide sulla fedeltà dei consumatori alla marca nella categoria di prodotto originaria;
 - determina un’elevata fedeltà cognitiva dei consumatori nei confronti del nuovo prodotto identificato dalla marca.
- H3.* In presenza di modesta coerenza *BtE* ed elevata coerenza *CtC*, l’estensione:
- non incide sulla fedeltà dei consumatori alla marca nella categoria di prodotto originaria;
 - determina una scarsa fedeltà cognitiva dei consumatori nei confronti del nuovo prodotto identificato dalla marca.
- H4.* In presenza di modesta coerenza *BtE* e *CtC*, l’estensione determina:
- una diminuzione della fedeltà alla marca da parte dei consumatori nella categoria di prodotto originaria;
 - una scarsa fedeltà cognitiva dei consumatori nei confronti del nuovo prodotto identificato dalla marca.

Figura 2. *La sintesi delle ipotesi di ricerca*

		Brand-to- extension fit	
		Alto	Basso
Category-to-category	Alto	<p>H1</p> <p>A) aumento della fedeltà alla marca nella categoria di prodotto originaria</p> <p>B) alta fedeltà cognitiva alla marca nella nuova categoria</p>	<p>H3</p> <p>A) nessun impatto sulla fedeltà alla marca nella categoria di prodotto originaria</p> <p>B) bassa fedeltà cognitiva alla marca nella nuova categoria</p>

fit	H2	H4
	A) nessun impatto sulla fedeltà alla marca nella categoria di prodotto originaria B) alta fedeltà cognitiva alla marca nella nuova categoria	A) diminuzione della fedeltà alla marca nella categoria di prodotto originaria (+) B) bassa fedeltà cognitiva alla marca nella nuova categoria

La ricerca progettata per la verifica di tali ipotesi si articola nelle seguenti fasi:

- individuazione della marca e selezione del campione di consumatori in riferimento ai quali condurre la sperimentazione;
- selezione delle scale di misurazione relative ai vari tipi di coerenza e di fedeltà;
- indagini preliminari finalizzate: *i*) all'individuazione delle associazioni specifiche connesse alla marca, utili per definire gli stimoli caratterizzati da elevata e modesta coerenza *BtE*; *ii*) alla definizione delle categorie di prodotto caratterizzate da elevata e modesta coerenza *CtC*, in riferimento alle quali ipotizzare l'estensione; *iii*) alla verifica dell'adeguatezza del questionario da somministrare al campione;
- effettuazione delle interviste al campione di consumatori selezionato;
- verifica dell'affidabilità delle scale di misurazione utilizzate e dell'adeguata comprensione degli stimoli;
- verifica delle ipotesi.

3.1 L'individuazione della marca e la selezione del campione

Per quanto riguarda la marca, si è ritenuto di condurre la sperimentazione in riferimento al *brand* Nokia. Tale scelta discende da due ordini di motivazioni. Innanzitutto, Nokia si colloca al sesto posto nella classifica mondiale (al primo per quanto riguarda le marche europee) stilata da Interbrand (2003) in ordine alle cento marche con il valore economico più elevato. A questo risultato concorre anche il fatto che Nokia è un *first mover* nel campo della telefonia mobile e ciò rende tale marchio il più conosciuto e posseduto al mondo relativamente alla sua categoria di prodotto (Steinbock, 2001). In secondo luogo, la marca sembra disporre di un elevato potenziale di estensione tuttora non esplorato, in quanto è presente, oltre che nella telefonia mobile, soltanto nel business dei ricevitori digitali. Tale caratteristica assume particolare rilievo ai fini della nostra ricerca, poiché consente di elaborare più agevolmente le estensioni potenziali, ossia gli stimoli somministrati nell'esecuzione dell'esperimento.

Il campione coinvolto nella sperimentazione è composto da 400 studenti universitari, iscritti a diversi atenei milanesi (Bocconi, Cattolica, Politecnico, Statale, Bicocca e Iulm), di età compresa fra i 19 e i 25 anni e in possesso di un telefono cellulare Nokia. La scelta di tale campione è stata ispirata dal fatto che i soggetti considerati rientrano appieno nel target di riferimento dei prodotti di telefonia mobile, e della marca Nokia in particolare. A ciò si aggiunge inoltre la considerazione che le principali ricerche aventi ad oggetto l'estensione della marca (cfr., *supra*, Tab. 1) utilizzano campioni di studenti, essendo questi – in linea di massima – più agevolmente reperibili e disponibili a partecipare all'indagine. Diversamente da molte di tali indagini, che considerano unicamente gli studenti di un'università o di un insegnamento in essa impartito, la nostra sperimentazione ha però coinvolto tutte le maggiori università milanesi, al fine di reclutare soggetti con diversi profili socio-demografici e assicurare così una maggiore rappresentatività. Inoltre, si è posto come requisito

essenziale per la partecipazione all’indagine il possesso di un telefono cellulare Nokia, intendendo la ricerca verificare anche la “fedeltà cognitiva nei confronti della brand extension”, che ovviamente presuppone il possesso della marca considerata nello studio.

3.2 Le scale di misurazione

Per la misurazione dei costrutti relativi alle due tipologie di coerenza percettiva (*CtC fit / BtE fit*), alle due dimensioni della fedeltà (cognitiva e comportamentale) e alla variabile di controllo (customer satisfaction) si è fatto ricorso a indici *multi-item* basati su scale a 7 punti, già testate in letteratura. La tabella 2 evidenzia, per ciascuna scala, il numero di *item* utilizzati, i coefficienti Alpha di Cronbach e le fonti di riferimento.

Tabella 2. *Le misure utilizzate: una sintesi*

Costrutti	Scale di misurazione	Numero di item	Alpha di Cronbach	Fonte
Category to Category Fit	Scala 1 (nessuna somiglianza) – 7 (elevata somiglianza)	3	0,81	Hem e Iversen (2003)
Brand to Extension Fit	Scala Likert 1 (totale disaccordo) – 7 (totale accordo)	3	0,83	Loken e Roedder John (1993)
Fedeltà cognitiva	Scala Likert 1 (totale disaccordo) – 7 (totale accordo)	2	0,83	Chaudhuri e Holbrook (2001)
Fedeltà comportamentale	Scala Likert 1 (totale disaccordo) – 7 (totale accordo)	2	0,90	Chaudhuri e Holbrook (2001)
Customer Satisfaction	Scala Likert 1 (totale disaccordo) – 7 (totale accordo)	3	0,78	Smith e Park (1992)

3.3 Le indagini preliminari

Al fine di sviluppare al meglio il questionario e modulare gli stimoli in esso presenti, sono stati effettuati i seguenti pretest:

1. focus group volto a esplicitare le associazioni specifiche connesse alla marca Nokia, al fine di definire gli stimoli caratterizzati da elevata e modesta coerenza *BtE*;
2. focus group teso a identificare le categorie di prodotto percepite come “simili” o “dissimili” rispetto al telefono cellulare, al fine di definire le categorie di prodotto caratterizzate da elevata e modesta coerenza *CtC*, in riferimento alle quali ipotizzare l’estensione;
3. somministrazione del questionario provvisorio, al fine di verificarne l’adeguatezza.

Il primo focus group – al quale hanno preso parte otto persone (equamente suddivise fra uomini e donne) rappresentative del campione esaminato – è stato articolato come segue:

- libera espressione (prima su foglio di carta, poi discussa in gruppo) delle associazioni specifiche connesse alla marca considerata. Le associazioni risultate rilevanti sono le seguenti: bellezza estetica, facilità di utilizzo, connettività;¹⁰
- ricostruzione dei “brand value”, a livello sia di prodotto che di campagne di comunicazione. Nel primo caso, i valori comunicati dai telefoni cellulari Nokia sono così sintetizzabili: bellezza estetica, sportività, allegria, funzionalità. I valori evidenziati dalle campagne pubblicitarie realizzate dall’azienda sono invece riconducibili all’importanza della comunicazione in ogni momento e in ogni luogo;
- definizione della “brand personality”, al fine di delineare le caratteristiche socio-demopsicografiche alla “persona Nokia”. Dal focus group emerge che questa è vista come un giovane alla moda e innovativo (un “delfino”, per usare la terminologia proposta in alcune indagini psicografiche), simpatico e aperto, sempre pronto a ascoltare e aiutare gli altri;
- definizione della “product image”, in termini di caratteristiche funzionali e simboliche che differenziano i telefoni cellulari Nokia da quelli offerti dalla concorrenza. Il focus group condotto ha permesso di appurare che l’immagine di prodotto che distingue Nokia dai rivali consta di due dimensioni: *a.* le caratteristiche funzionali peculiari che caratterizzano i telefoni Nokia (il colore, il design essenziale, la presenza di optional esclusivi e giovani, lo schermo ampio, la tecnologia connettiva all’avanguardia, la facilità del menu); *b.* le caratteristiche simboliche che differenziano i telefoni Nokia (ampia diffusione fra i giovani, che rende il possessore parte di una “community”¹¹; riduzione al minimo dei tempi di apprendimento delle regole di utilizzo; occasione, per il possessore, di offrire un’immagine di sé quale persona al passo con la tecnologia, che non rinuncia tuttavia al gusto estetico e alla moda; possibilità – sempre per l’utilizzatore – di distinguersi dagli altri, personalizzando al massimo il proprio cellulare¹²). Dopo la definizione della *product image*, tramite il procedimento del *laddering*, si è ricostruita la “catena mezzi-fini” (che com’è noto collega gli attributi del prodotto, i benefici funzionali e simbolici e le associazioni specifiche connesse alla marca), al fine di modulare gli attributi delle estensioni potenziali in modo che impattino (in modo positivo o negativo) sulle associazioni alla marca (cfr. Fig. 3).

Figura 3. La catena mezzi-fini ottenuta in occasione del primo pre-test

Valori (associazioni) connessi alla marca	Estetica	Facilità di utilizzo	Connettività
Benefici	- Personalizzazione - Essere “alla moda”	- Mancanza di tempi di apprendimento	- Immediatezza della comunicazione - Sentirsi parte di una “community”
Attributi del prodotto	- Colori - Cover intercambiabili - Design essenziale	- Menu facile e invariato sui diversi modelli - Schermo grande	- Tecnologia connettiva all’avanguardia

Il secondo focus group è stato effettuato per identificare le categorie di prodotto percepite come “simili” o “dissimili” rispetto al telefono cellulare, al fine di valutare la coerenza fra categorie (*category-to-category fit*). Anche a questo pretest hanno preso parte otto persone rappresentative del campione indagato. Le categorie di prodotto considerate, tutte afferenti all’elettronica di consumo, sono le seguenti: telefono cellulare; telefono fisso; cordless; televisore; lettore Dvd; sistema home

¹⁰ Anche un’altra associazione è risultata rilevante: l’affidabilità. Essa non è stata tuttavia considerata nell’indagine, in quanto si riscontra anche per altre marche (Sony e Samsung).

¹¹ In quanto determinate forme di comunicazione sono consentite solo fra telefoni Nokia e in internet esistono servizi disponibili solo per tale marca, come ad esempio gli sfondi e gli *screen saver*.

¹² Sono infatti disponibili tantissime combinazioni di cover, suonerie e loghi per differenziare il proprio telefono da quello degli altri.

theatre; fotocamera digitale; videocamera digitale; pocket pc; notebook; lettore MP3; console videogame. Ai partecipanti è stato chiesto di indicare alcuni criteri di categorizzazione e, successivamente, in base a tali criteri, di suddividere i prodotti in raggruppamenti omogenei. Sono emersi i seguenti tre criteri e le conseguenti categorie:

1. caratteristiche fisiche dei prodotti:

- telefono cellulare, pocket pc, notebook;
- telefono fisso, cordless;
- lettore Dvd, console videogame, sistema home theatre;
- televisore;
- lettore MP3;
- fotocamera digitale, videocamera digitale.

2. funzioni d'uso dei prodotti

- telefono cellulare, pocket pc, cordless, telefono fisso;
- televisore, lettore Dvd;
- notebook;
- fotocamera digitale;
- sistema home theatre, lettore MP3;
- console videogame.

3. competenze necessarie per la realizzazione dei prodotti

- telefono fisso, cordless, telefono cellulare, pocket pc;
- lettore Dvd, lettore MP3, sistema home theatre, console videogame;
- televisore;
- notebook, fotocamera digitale, videocamera digitale.

Successivamente – adottando la medesima procedura seguita nell’esperimento di Aaker e Keller (1992) – è stato chiesto ai partecipanti al focus group di indicare su un foglio i loro giudizi di similarità, su scala da 1 a 7, tra il telefono cellulare e tutti gli altri prodotti singolarmente considerati. I risultati sono riportati nella tabella 3.

Tabella 3. *Media e scarto quadratico medio dei giudizi di similarità fra telefono cellulare e le altre categorie di prodotto analizzate*

Similarità fra telefono cellulare e ...	Media dei giudizi	Scarto quadratico medio
Pocket pc	6,125	0,781
Notebook	2,75	0,968
Fotocamera digitale	4	1
Videocamera digitale	1,25	0,1875
Sistema home theatre	1	0
Lettore Dvd	1	0
Televisore	1	0
Lettore MP3	1,75	0,0375
Telefono fisso	5,75	0,0375
Cordless	6	0,25
Console Videogame	1,125	0,11

Alla luce delle risposte ottenute, si è deciso di testare, nella sperimentazione, le seguenti estensioni:

- estensione con elevata coerenza *CtC*: pocket pc;

- estensione con limitata coerenza *CtC*: console videogame.

Tale scelta dipende innanzitutto dal fatto che, nel processo di categorizzazione, il pocket pc si colloca sempre nello stesso raggruppamento del telefono cellulare, mentre il contrario accade per la console videogame. In secondo luogo, il pocket pc ottiene il più elevato giudizio di similarità con il telefono cellulare; d’altro lato, si è scelta la console videogame, in quanto la similarità riscontrata è molto bassa e, benché giudizi di minima similarità siano attribuiti anche al televisore, al lettore DVD e al sistema home theatre, questa sembra l’estensione più verosimile tenuto conto delle risorse e delle competenze possedute da Nokia.

A questo punto, tenuto conto delle *brand association* connesse a Nokia emerse in occasione del primo focus group, sono state individuate una serie di variabili utili per differenziare le schede di prodotto da sottoporre ai soggetti intervistati. Tali variabili, coerenti con le associazioni specifiche alla marca, sono indicate nella tabella 4.

Tabella 4. *Le variabili utilizzate per differenziare le schede di prodotto*

<p style="text-align: center;">Pocket PC Nokia 9990</p> <p>Estetica (+) Due colori di base (blu e argento) Numerose cover-case colorate Riferimenti espliciti al design essenziale e allo spessore ridotto</p> <p>Connettività (+) Tecnologia WiFi integrata con software per la gestione della connessione mobile e la ricerca di punti di accesso wireless Porta infrarossi per trasferimento dati, immagini e suonerie</p> <p>Facilità di utilizzo (+) Tasto centrale di navigazione Pulsante programmabile Ampio schermo TFT ultraluminoso Riferimento esplicito alla semplicità d’uso</p>	<p style="text-align: center;">Pocket PC Nokia 9991</p> <p>Estetica (-) Un solo colore (argento) Assenza di cover-case colorate Nessun riferimento esplicito al design</p> <p>Connettività (-) Assenza di collegamento a Internet Assenza di porta infrarossi per trasferimento dati, immagini e suonerie</p> <p>Facilità di utilizzo (-) Riferimento esplicito alla presenza di sette tasti per la navigazione Riferimento esplicito alla necessità di consultare il manuale di istruzioni per le funzionalità dei tasti e i software installati</p>
<p style="text-align: center;">Console Nokia X-Game</p> <p>Estetica (+) Dieci colori Quattro tipologie di joystick diverse per ergonomia, dimensioni, colori Riferimenti espliciti al design essenziale</p> <p>Connettività (+) Riferimento esplicito alla possibilità di sfidare on-line altri giocatori Adattatore di rete collegato alla porta di espansione Sistema di instant messaging</p> <p>Facilità di utilizzo (+) Semplicità del joystick (tasto centrale di navigazione del menu e quattro frecce direzionali) Riferimento esplicito ai contenuti tempi di apprendimento</p>	<p style="text-align: center;">Console Nokia Y-Game</p> <p>Estetica (-) Un solo colore (nero) Quattro tipologie di joystick diverse per ergonomia, dimensioni, colori Riferimenti espliciti al design essenziale</p> <p>Connettività (-) Assenza di collegamento a Internet Impossibilità di collegamento ad altre console</p> <p>Facilità di utilizzo (-) Riferimento esplicito alla complessità del menù principale, agli elevati tempi di apprendimento e alla necessità di consultare il manuale di istruzioni</p>

In definitiva, gli stimoli da sottoporre al campione in occasione del test sono sintetizzati nella figura 4.

Figura 4. Sintesi degli stimoli proposti

		Brand-to- extension fit	
		Alto	Basso
Category-to category fit	Alto	Pocket pc Nokia 9990	Pocket pc 9991
	Basso	Console videogame Nokia X-Game	Console Videogame Nokia Y-Game

Infine, a conclusione della fase di pretest è stato somministrato il questionario provvisorio a quindici persone rappresentative del campione di riferimento, al fine di verificarne l’adeguatezza.

3.4 Le interviste

I soggetti coinvolti nello studio assommano nel complesso 458; ad essi è stato sottoposto un questionario cartaceo da compilare individualmente e contenente le scale di misurazione rilevanti ai fini della nostra indagine.

I questionari presi in considerazione ammontano però a 400, in quanto ai partecipanti è stato chiesto se condividessero le associazioni specifiche connesse alla marca Nokia (ovvero: estetica, connettività, facilità di utilizzo), sulle quali si fonda la strutturazione dell’intero questionario e degli stimoli in esso contenuti. I 58 soggetti che non hanno evidenziato tale condivisione (su una scala da 1 a 7, hanno espresso un giudizio minore di 5) sono stati esclusi dalla ricerca.

Dei 400 soggetti reclutati, 320 sono stati arbitrariamente suddivisi in quattro gruppi (ognuno composto da 80 persone), a ciascuno dei quali è stata sottoposta, all’interno dei questionari, una scheda di prodotto corrispondente a una delle quattro estensioni ipotizzate (ad ogni soggetto, dunque, è stata somministrata una sola scheda):

- estensione con alta coerenza *CtC* e *BtE*: Pocket PC Nokia 9990;
- estensione con alta coerenza *CtC* e limitata coerenza *BtE*: Pocket PC Nokia 9991;
- estensione con limitata coerenza *CtC* e alta coerenza *BtE*: Console Nokia X-Game;
- estensione con limitata coerenza *CtC* e *BtE*: Console Nokia Y-Game

Ai rimanenti 80 individui, statisticamente rappresentativi degli altri 320, è stato invece sottoposto un questionario di controllo.

Il questionario somministrato ai primi quattro gruppi si è aperto con una domanda di *warm-up* circa la familiarità dei partecipanti nei confronti della marca Nokia. E’ stata quindi presentata l’estensione (sono state predisposte quattro versioni del questionario, ognuna con la scheda di prodotto di una delle quattro estensioni potenziali). In seguito, vengono poste domande in merito alla percezione, da parte dei soggetti coinvolti nell’indagine, dei due tipi di coerenza (*category-to-category* e *brand-to-extension*) del prodotto presentato. Successivamente, dopo un item di *overall evaluation* dell’estensione vengono richieste le intenzioni di fedeltà (cognitiva e comportamentale) nei confronti sia dei prodotti tradizionalmente commercializzati dalla marca Nokia sia di quelli oggetto dell’estensione ipotizzata. Infine, dopo le domande di verifica sulle associazioni citate in precedenza, vengono rilevate le informazioni socio-demografiche.

Ai soggetti facenti parte del gruppo di controllo è stata sottoposta una quinta versione del questionario, volta a testare la fedeltà alla marca in assenza di estensione e la soddisfazione nei confronti di Nokia.

3.5 La verifica dell’affidabilità delle scale di misurazione e della comprensione degli stimoli

Nelle prossime pagine diamo conto dei risultati delle elaborazioni effettuate, in particolare: l’analisi per testare l’affidabilità delle scale di misurazione impiegate; i risultati del test di comprensione degli stimoli, i risultati del test volto a validare le ipotesi poste alla base del modello posto a base del presente studio.

I dati di statistica descrittiva concernenti tutte le variabili utilizzate sono esposti nella tabella 5.

Tabella 5. *Media e deviazione standard (in parentesi) delle variabili esaminate nello studio*

Costrutto	Pocket Pc 9990	Pocket Pc 9991	Console X-Game	Console Y-Game	Gruppo di controllo
Category-to-category fit percepito	5,1042 (0,6190)		2,3792 (0,6523)		-
Brand-to-extension fit percepito	5,2958 (0,6430)	2,3542 (0,6695)	5,2458 (0,6745)	2,45 (0,5908)	-
Fedeltà comportamentale e cognitiva alla categoria di prodotto originaria	5,6281 (0,6632)	3,1094 (0,7180)	5,2406 (0,7415)	4,9375 (0,8137)	5,3563 (1,0108)
Fedeltà cognitiva al nuovo prodotto	4,9250 (0,6505)	2,2281 (0,5159)	5,0031 (0,8490)	2,1469 (0,4851)	-

L’analisi della varianza ha permesso di verificare che le variabili di controllo (ossia i dati sociodemografici) non influenzano i risultati ottenuti.

Per quanto in particolare concerne l’affidabilità delle metodologie di misurazione (*scale reliability*), essa è stata testata mediante il calcolo del coefficiente di Alpha di Crombach per ognuna delle scale utilizzate. Esse si sono rivelate affidabili, poiché tale coefficiente assume valori elevati e vicini all’unità. Inoltre, i valori dell’indice in parola risultano simili all’Alpha delle medesime scale utilizzate in studi precedenti (cfr. Tab. 6).

Tabella 6. *I coefficienti di affidabilità delle scale di misurazione*

Costrutto	Questionari	Item	Alpha
Category-to-category fit percepito	320	3	0,8232
Brand-to-extension fit percepito	320	3	0,8427
Fedeltà comportamentale e cognitiva alla categoria di prodotto originaria	400	4	0,8473
Fedeltà cognitiva al nuovo prodotto	320	4	0,9083

La comprensione degli stimoli sottoposti ai componenti del campione nel corso dell'esperimento è stata verificata tramite una serie di T-test¹³ (cfr. Tab. 7). Per quanto riguarda la coerenza delle associazioni connesse alla marca rispetto al nuovo prodotto (*BtE fit*), dalle elaborazioni svolte emerge che il campione ha compreso la differenza fra i due Pocket PC, poiché nel primo caso (Pocket pc 9990) la coerenza della marca rispetto alla nuova categoria è pari, in media, a 5,2958, mentre nel secondo caso (Pocket Pc9991) essa è pari a 2,3542. Il T-value risulta pertanto pari a 28,344. Analogamente, nel caso della Console X-Game la coerenza percepita è pari, in media, a 5,2458, e a 2,4500 per la Console Y-Game. Il T-value risulta pertanto pari a 27,888. Per quanto riguarda infine la comprensione della coerenza fra categorie (*CtC fit*), nel caso del Pocket pc essa è pari a 5,1042, mentre nel caso della Console è pari a 2,3792. Il T-value risulta pari a 38,2328. Tutti i test sono risultati significativi (Sig.=0,000), il che attesta l'adeguata comprensione degli stimoli sottoposti al campione indagato.

Tabella 7. *I test di comprensione degli stimoli*

Costrutto	Stimoli	T-test for Equality of Means			
		Mean product # 1	Mean product #2	T	Sig.
Coerenza BtE percepita	Pocket pc 9990 Vs. Pocket pc 9991	5,2958	2,3542	28,344***	.000
	Console X-Game Vs. Console Y-Game	5,2458	2,4500	27,888***	.000
Coerenza CtC percepita	Pocket pc Vs. Console	5,1042	2,3792	38,328***	.000

Legenda: * Sig. < 0.05; ** Sig. < 0.01; ***Sig. <0.001.

3.6 La verifica delle ipotesi

La verifica delle ipotesi è stata condotta innanzitutto con riferimento alla categoria di prodotto originaria (H1A, H2A, H3A, H4A) e, successivamente, con riguardo al nuovo prodotto identificato dalla marca (H1B, H2B, H3B, H4B).

In relazione alla fedeltà al prodotto tradizionalmente contraddistinto dalla marca (*parent brand*), la tabella 8 presenta i risultati dell'esperimento, ottenuti tramite una serie di T-test che confrontano le medie di ogni gruppo con quelle del gruppo di controllo. Prendendo avvio dalla situazione corrispondente all'ipotesi di massima coerenza *CtC* e *BtE*, la media della fedeltà a Nokia dichiarata dai soggetti a cui è stato somministrato il questionario in cui si ipotizza l'estensione con il Pocket pc 9990 risulta pari a 5,6281 e, dunque, più elevata della fedeltà media del gruppo di controllo (5,3563). Essendo tale differenza significativa ($t = 2,011$; Sig. = 0,046), l'ipotesi H1A può dirsi verificata. Di conseguenza, quando l'estensione è caratterizzata da elevata coerenza sia sul piano delle categorie di prodotto sia delle associazioni alla marca, la fedeltà dei consumatori nei confronti del prodotto originario si accresce.

All'estremo opposto, ossia nelle situazioni di limitata coerenza *CtC* e *BtE*, i soggetti ai quali è stato somministrato il questionario in cui si ipotizza l'estensione con la Console Y-Game dichiarano in media una fedeltà al prodotto tradizionalmente contraddistinto dalla marca Nokia pari a 4,9357 e, dunque, inferiore a quella del gruppo di controllo (5,3563). Il T-test ($t = -2,886$; Sig. 0,004) consente di affermare la significatività di tale differenza; di conseguenza, anche l'ipotesi H4A è confermata: in presenza di limitata coerenza sotto entrambi i profili considerati, la fedeltà alla marca da parte dei consumatori nei confronti della categoria di prodotto originaria si riduce.

¹³ Il T-Test viene utilizzato al fine di valutare se la differenza fra le medie di una variabile misurata in due o più gruppi distinti è statisticamente significativa (e, affinché lo sia, l'indice di significatività deve assumere valori inferiori a 0,05).

Per quanto riguarda invece le situazioni di coerenza parziale, il T-test effettuato in merito all'estensione con la Console X-Game (elevata coerenza con le associazioni connesse alla marca, ma limitata coerenza fra le categorie di prodotto) non risulta significativo ($t = 0,825$; Sig. = 0,411). La differenza fra le medie della fedeltà è infatti minima (5,2406 per la Console contro il 5,3563 per il gruppo di controllo). Di conseguenza, l'ipotesi H2A è verificata: l'estensione caratterizzata da elevata coerenza *BtE* e limitata coerenza *CtC* non incide sulla fedeltà alla marca da parte dei consumatori nella categoria di prodotto originaria.¹⁴

Infine, i soggetti ai quali è stato somministrato il questionario in cui si ipotizza l'estensione con il Pocket pc 9991 (elevata coerenza fra categorie, ma limitata coerenza con le associazioni connesse alla marca) hanno dichiarato una fedeltà pari a 3,1094, inferiore rispetto a quella riscontrata nel gruppo di controllo (5,3563). Anche in questo caso, tale differenza risulta significativa ($t = -16,208$; Sig. = ,000), sicché l'ipotesi H3A non può dirsi verificata: quando l'estensione è caratterizzata da elevata coerenza a livello di categorie di prodotto coinvolte, ma da limitata coerenza fra la nuova categoria di prodotto e le associazioni connesse alla marca, allora la fedeltà dei consumatori nei confronti del prodotto tradizionalmente contraddistinto dalla marca si riduce.

Tabella 8. I risultati dell'esperimento per quanto concerne la fedeltà alla marca relativamente al prodotto tradizionale

	T-test for Equality of Means			
	Mean tested product	Mean control group	<i>t</i>	Sig.
Pocket pc 9990 vs Gruppo di controllo	5,6281	5,3563	2,011*	,046
Pocket pc 9991 vs. Gruppo di controllo	3,1094	5,3563	-16,208***	,000
Console X-Game vs. Gruppo di controllo	5,2406	5,3563	-,825	,411
Console Y-Game vs. Gruppo di controllo	4,9357	5,3563	-2,886**	,004

Legenda: * Sig. < 0.05; ** Sig. < 0.01; ***Sig. < 0.001.

In merito invece alla fedeltà cognitiva dei possessori dei telefoni cellulari Nokia nei confronti dei nuovi prodotti in riferimento ai quali si è ipotizzato possa aver luogo l'estensione, sono state confrontate a due a due le celle della matrice delle ipotesi (*supra*, Fig. 4), analizzando le valutazioni concernenti i dati medi con una serie di T-test. Dall'analisi condotta (i cui risultati sono sintetizzati nella tabella 9) emerge che la fedeltà dei clienti Nokia nei confronti dei nuovi prodotti caratterizzati da elevata coerenza con le associazioni connesse alla marca (Pocket pc 9990 e Console X-Game) è significativamente superiore a quella verso i prodotti per i quali tale coerenza appare limitata (Pocket pc 9991 e Console Y-Game).

Inoltre, confrontando le medie della fedeltà dei prodotti con elevata coerenza di tipo *BtC*, non emerge uno scarto significativo: le estensioni in questioni (Pocket pc 9990 e Console X Game) presentano un T-value di -0,653 con una significatività di 0,514 (che rende il test non significativo). Allo stesso modo, le estensioni per le quali la coerenza *BtC* viene reputata limitata (Pocket pc 9991 e Console Y Game) presentano un T-value pari a 1,026 con una significatività di 0,306, sicché anche in questo caso il test non è significativo. Il diverso grado di coerenza fra le categorie di prodotto non sembra quindi influenzare la fedeltà cognitiva nei confronti dell'estensione.

D'altra parte, la fedeltà media nei confronti del Pocket pc 9990 (elevata coerenza sotto entrambi i profili considerati), pari a 4,9250, è significativamente più elevata (Sig. 0,000) di quella dimostrata nei confronti sia della Console Y-Game (loyalty = 2,1469; T-value = 30,624) sia del Pocket pc 9991 (loyalty = 2.2281; T-value = 29,055), entrambi caratterizzati da limitata coerenza con le associazioni connesse alla marca. Del pari, la fedeltà media nei confronti della Console X-Game (elevata coerenza con le *brand association*, ma limitata coerenza fra categorie di prodotto),

¹⁴ Tecnicamente, si rigetta l'ipotesi nulla che la differenza fra le due medie sia diversa nei due gruppi.

pari a 5,0031, è significativamente più elevata (Sig. = 0,000) della fedeltà media evidenziata nei confronti sia della Console Y-Game (loyalty = 2,1469; T-value = 26,128) sia del Pocket pc 9991 (loyalty = 2,2281; T-value = 24,985).

Tali risultati sostengono l'ipotesi di un trasferimento della fedeltà cognitiva nei confronti dei nuovi prodotti in riferimento ai quali ha luogo l'estensione, nel caso in cui questi si caratterizzano per l'elevata coerenza percepita con le associazioni connesse alla marca (validando le ipotesi H1B e H2B). Nel caso contrario (modesta coerenza BtE), la fedeltà cognitiva nei confronti del prodotto identificato dalla marca nella nuova categoria si rivela scarsa, validando così le ipotesi H3B e H4B.

Tabella 9. I risultati dell'esperimento per quanto concerne la fedeltà alla marca relativamente al nuovo prodotto

	T-Test for Equality of Means			
	Mean tested product	Mean control group	t	Sig.
Pocket pc 9990 vs. Console X-Game	4,9250	5,0031	-0,653	,514
Pocket pc 9991 vs. Console Y-Game	2,2281	2,1469	1,026	,306
Pocket pc 9990 vs. Console Y-Game	4,9250	2,1469	30,624***	,000
Pocket pc 9990 vs. Pocket pc 9991	4,9250	2,2281	29,055***	,000
Console X-Game vs. Console Y-Game	5,0031	2,1469	26,128***	,000
Console X-Game vs. Pocket pc 9991	5,0031	2,2281	24,985***	,000

Legenda: * Sig. < 0.05; ** Sig. < 0.01; ***Sig. < 0.001.

4. Discussione dei risultati e implicazioni manageriali

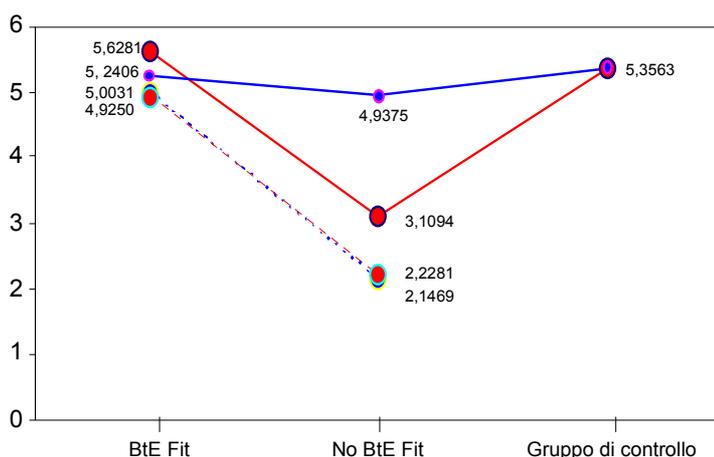
Nel presente lavoro, l'attenzione è stata concentrata sull'impatto che le diverse tipologie di coerenza percettiva esercitano sulla fedeltà dei consumatori alla marca, in occasione di una strategia di *brand extension*. In particolare, sono state avanzate quattro ipotesi, ciascuna articolata su due livelli, in merito agli effetti di tale impatto sia nei confronti del prodotto tradizionalmente contraddistinto dalla marca sia del nuovo prodotto in riferimento al quale ha luogo l'estensione.

Per quanto riguarda la fedeltà cognitiva e comportamentale nei confronti della *categoria di prodotto originaria*, i risultati dell'esperimento condotto hanno confermato le ipotesi formulate in tre casi su quattro. Come emerge dalla figura 5, infatti:

- in presenza di un'elevata coerenza sotto entrambi i profili considerati, la decisione di *brand extension* determina un incremento della fedeltà alla marca (5,63 vs. 5,36);
- in presenza di elevata coerenza BtE e limitata coerenza CtC, la decisione in questione non produce effetti sulla fedeltà del consumatore (5,24 vs. 5,36 n.s);
- in assenza di entrambi i tipi di coerenza, l'operazione di *brand extension* genera una diminuzione della fedeltà alla marca (4,94 vs. 5,36).

L'ipotesi non confermata riguarda l'estensione caratterizzata da limitata coerenza BtE ed elevata coerenza CtC. In questo caso, infatti, la fedeltà dei consumatori alla marca nella categoria di prodotto originaria anziché rimanere invariata, come da noi ipotizzato, diminuisce (53,11 vs. 5,36), addirittura in misura superiore a quanto si verifica nel caso di estensioni caratterizzate da modesta coerenza sotto entrambi i profili considerati.

Figura 5. La fedeltà media nei confronti della categoria originaria e del nuovo prodotto rilevata nell'esperimento



Legenda: — Pocket PC — Console

Linea continua: Fedeltà alla marca nel business originario

Linea tratteggiata: Fedeltà (cognitiva) alla brand extension

Per quanto concerne invece la fedeltà cognitiva nei confronti del *nuovo prodotto oggetto dell'estensione*, come si può sempre dedurre dalla figura 5, i risultati dell'esperimento confermano tutte le ipotesi avanzate. In particolare: la fedeltà cognitiva nei confronti dell'estensione si rivela elevata in presenza di alta coerenza con le associazioni connesse alla marca, mentre ciò non avviene nel caso in cui tale coerenza risulti modesta. In altre parole, nel caso della fedeltà cognitiva all'estensione risulta fondamentale la coerenza a livello di *brand association*, mentre il livello di coerenza fra categorie di prodotto non influenza la fedeltà (tale fedeltà è infatti scarsa quale che sia il livello di coerenza *CtC*).

I risultati ottenuti sembrano interessanti e ricchi di implicazioni manageriali. Al di là della prima ipotesi considerata (quella in cui si assume la coerenza sotto entrambi i profili), sulla quale vi è ampio consenso nella letteratura specializzata, i risultati relativi alle altre tre ipotesi sembrano meritevoli di attenzione. Ad esempio, l'ipotesi H2A è coerente con quanto sostenuto da Swaminathan *et al.* (2001) e da Roedder John *et al.* (1998) in merito al trascurabile impatto che le informazioni derivanti da una incoerenza fra le categorie di prodotto coinvolte nell'estensione può esercitare nel caso di marche con alta *brand knowledge* e nei cui confronti i consumatori manifestano un'elevata fedeltà. Le ipotesi H2B e H3B sono invece in linea con i risultati dello studio di Broniarczyk e Alba (1994), i quali hanno dimostrato che un'elevata coerenza a livello *BtE* è in grado di compensare una ridotta coerenza a livello *CtC*.

Tale conclusione, elaborata dagli autori relativamente ai nuovi prodotti oggetto dell'estensione, si dimostra valida anche nell'analisi degli effetti esercitati dalla *brand extension* sul prodotto tradizionalmente contraddistinto dalla marca. La mancata conferma dell'ipotesi H3A, infatti, induce a ritenere che – a differenza di quanto sostenuto da Swaminathan *et al.* (2001) e da Roedder John *et al.* (1998) – il *BtE fit* prevale sul *CtC fit* e, pertanto, estensioni incoerenti a livello di associazioni specifiche alla marca esercitano un impatto negativo sulla fedeltà dei consumatori nel business tradizionale, pur in presenza di marche caratterizzate da *brand knowledge* e fedeltà elevate.

Infine, la conferma della ipotesi H4A si contrappone alle conclusioni di Loken e John (1993), i quali hanno rilevato che l'introduzione di estensioni caratterizzate da modesta coerenza sotto entrambi i profili considerati determina un rischio molto limitato di diluizione della marca, il presente studio dimostra, al contrario, l'esistenza di un impatto negativo sulla fedeltà dei consumatori alla marca nel business originario. Peraltro, la mancanza di coerenza sia a livello *BtE*

che *CtC* esercita effetti negati anche sulle possibilità di successo dell'estensione, come dimostra la conferma dell'ipotesi H4B.

Il presente studio non è esente da alcuni limiti metodologici, che connotano peraltro la maggior parte delle ricerche sul tema. Innanzitutto, è stato svolto tramite un test di laboratorio, anziché in una situazione reale d'acquisto, che potrebbe evidenziare ulteriori effetti (ad esempio, quelli indotti dal punto di vendita¹⁵). In secondo luogo, la sperimentazione è stata condotta in riferimento unicamente a una specifica marca caratterizzata da notorietà e immagine elevate di beni durevoli, mentre ai fini dell'esauritiva comprensione delle implicazioni sulla fedeltà (comportamentale e cognitiva) alla marca da parte dei consumatori sarebbe necessario replicare l'indagine su altri brand e su altre categorie di prodotto. Inoltre, il campione sul quale è stato condotto l'esperimento è composto da soggetti di età compresa fra 19-25 anni (in coerenza con il target dei prodotti considerati); per migliorare la generalizzabilità dei risultati raggiunti, sarebbe dunque necessario replicare la sperimentazione su campioni di soggetti appartenenti alle diverse fasce d'età).

Nonostante tali limitazioni, che ci proponiamo di colmare nel seguito della ricerca, i risultati sopra illustrati prospettano un'importante implicazione manageriale. Da essi emerge infatti evidente l'importanza per l'impresa di fondare le strategie di *brand extension* su nuovi prodotti che siano coerenti con le associazioni specifiche connesse alla marca, indipendentemente dalla categoria produttiva in cui si colloca l'estensione (potendo questa essere, dal punto di vista della *product feature similarity*, sia affine che non affine al *core product* aziendale).

Ciò induce pertanto a ritenere che, ai fini del successo della strategia di estensione (in termini di fedeltà sia verso il prodotto tradizionalmente contraddistinto dalla marca sia nei confronti di quello nuovo), la coerenza rispetto alle *brand association* assume rilievo prevalente rispetto alla coerenza a livello di categorie di prodotto coinvolte nell'operazione. Da qui l'importanza di valutare con continuità la natura, la forza, l'unicità e il grado di astrazione di tali associazioni, attraverso adeguati sistemi di misurazione.

Bibliografia delle opere citate

Aaker D.A. (1991), *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York, Free Press (tr.it. *Brand Equity*, Milano, F. Angeli).

Aaker D.A., Keller K.L. (1990), *Consumer evaluations of brand extensions*, “Journal of Marketing”, vol. 54, n. 1, pp. 27-41.

Ahluwalia R., Gurhan-Canli (2000), *The effects of extensions on the family brand name. An accessibility-diagnostic perspective*, in “Journal of Consumer Research”, vol. 27, december, pp. 371-81.

Alba J.W., Chattopadhyay A. (1986), *Salience effects in brand recall*, in “Journal of Marketing Research”, n. 23, pp. 363-69.

Anderson M.C., Spellman B.A. (1995), *On the status of inhibitory mechanism in cognition memory retrieval as a model case*, in “Psychological Review”, vol. 102, pp. 68-100.

¹⁵ Questo aspetto è stato evidenziato da Broniarczyk e Alba (1994).

- Balachander S., Ghose S. (2003), *Reciprocal spillover effects: a strategic benefit of brand extensions*, in "Journal of Marketing", vol. 67, n. 1, pp. 4-13.
- Baldinger A.L., Rubinson J. (1996), *Brand loyalty: the link between attitude and behavior*, in "Journal of Advertising Research", november-december, pp. 22-34.
- Beirley C., McSweeney F.K., Vannieuwkrek R. (1985), *Classical conditioning of preference for stimuli*, in "Journal of Consumer Research", december, pp. 316-23.
- Boush D. Loken B. (1991), *A process tracing study of brand extension evaluation*, in "Journal of Marketing Research", vol. 28, n. 2, pp. 16-28.
- Broniarczyk S.M., Alba J.W. (1994), *The importance of brand in brand extension*, in "Journal of Marketing Research", vol. 31, may, pp. 214-28.
- Busacca B., Grandinetti R., Troilo G. (1999), *Transizione del marketing e concezione sistemico-evolutiva del consumatore*, in E. Rullani, S. Vicari (a cura di), *Sistemi ed evoluzione nel management*, Milano, Etas, pp. 107-33.
- Chauduri A., Holbrook M. (2001), *The chain effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty*, in "Journal of Marketing", vol. 65, april, pp. 81-93.
- Cohen J.B., Basu K. (1987), *Alternative Models of Categorization: Toward a Contingent Processing Framework*, in "Journal of Consumer Research", march, pp. 455-72.
- Dacin P., Smith D.C. (1994), *The effect of brand portfolio characteristics in consumer evaluations of brand extensions*, in "Journal of Marketing Research", vol. 31, may, pp. 229-42.
- Dawar N. (1996), *Extensions of broad brands: the role of retrieval in evaluations of fit*, in "Journal of Consumer Psychology", vol. 5, n. 2, pp. 189-207.
- Farquhar P.H., Herr P.M., Fazio R.H. (1990), *A relational model for category extensions of brands*, in "Advances in Consumer Research", vol. 17, pp. 856-60.
- Han J.K., Schmitt B.H. (1997), *product-category dynamics and corporate identity in brand extensions: a comparison of Hong Kong and US consumers*, in "Journal of International Marketing", vol. 5, n. 1, pp. 9-22.
- Heider F. (1958), *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York, John Wiley & Sons.
- Hem L.E., Iversen N.M. (2003), *transfer to brand equity in brand extensions: the importance of brand loyalty*, in "Advances in Consumer Research", vol. 30, pp. 72-77.
- Herr P.M., Farquhar P.H., Fazio R.H. (1996), *Impact of dominance and relatedness on brand extensions*, in "Journal of Consumer Psychology", vol. 5, n. 2, pp. 135-59.
- Jun S.Y., Mazumdar T., Raj S.P. (1999), *Effects of technological hierarchy on brand extension evaluations*, in "Journal of Business Research", vol. 46, pp. 31-43.
- Keller K.L. (1998), *Strategic Brand Management*, New Jersey, Prentice Hall.

- Keller K.L., Aaker D.A. (1992), *The effects of sequential introduction of brand extensions*, in "Journal of Marketing Research", vol. 29, february, pp. 35-50.
- Lane V.R. (2000), *The impact of ad repetition and ad content on consumer perceptions of incongruent extensions*, in "Journal of Marketing", vol. 64, april, pp. 80-91.
- Loken B., Roedder John D. (1993), *Diluiting brand beliefs: when do brand extensions have a negative impact?*, in "Journal of Marketing", vol. 57, july, pp. 71-84.
- Loken B., Ward J. (1987), *Measures of attribute structure underlying product typicality*, in "Advances in Consumer Research", vol. 14, pp. 22-26.
- Lynch J.G., Srull T.K. (1982), *Memory and attentional factors in consumer choice: concepts and research methods*, in "Journal of Consumer Research", vol. 9, pp. 18-37.
- MacInnis D.J., Nakamoto K., Mani G. (1992), *Cognitive associations and product category comparison: the role of knowledge structure and context*, in "Advances in Consumer Research", vol. 19, pp. 260-67.
- Park C.W., Milberg S., Lawson R. (1991), *Evaluation of brand extension: the role of product future similarity and brand concept consistency*, in "Journal of Consumer Research", vol. 18, september, pp. 185-93.
- Roedder John D., Loken B. (1993), *Diluiting brand beliefs: when do brand extensions: can flagship product be diluted?*, in "Journal of Marketing", vol. 62, january, pp. 19-32.
- Roedder John D, Loken B., Joiner C. (1998), *The negative impact of extensions: can flagship products be diluted?*, in "Journal of Marketing", vol. 62, january, pp. 19-32.
- Russel G.J., Ratneshwar S., Shocker A.D. (1999), *Multiple category decision-making: review and synthesis*, in "Marketing Letters", vol. 10, n. 3, pp. 319-32.
- Smith D.C., Park W.C. (1992), *The effects of brand extension on market share and advertising efficiency*, in "Journal of Marketing Research", vol. 29, n. 3, pp. 296-313.
- Steinbock D. (2001), *The Nokia Revolution*, Amacom, New York.
- Swaminathan V., Fox R.J., Reddy S.K. (2001), *The impact of brand extension: introduction on choice*, in "Journal of Marketing", vol. 65, ottobre, pp. 1-15.
- Vicari S., Von Krogh G. (1992), *L'approccio autopoietico all'apprendimento strategico sperimentale*, in "Economia e politica industriale", nn. 74-76, pp. 67-87.
- Wright P.L. (1975), *Consumer Choice Strategies: simplifying vs. Optimizing*, in "Journal of Marketing Research", febbraio, pp. 60-67.

