

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

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

**Ottavia Pelloni, Phd Candidate in Business Administration and Management**  
**Università “L. Bocconi” – Milano.**  
*ottavia.pelloni@unibocconi.it*

## **LA VALUTAZIONE DI UN’ESTENSIONE DI MARCA: CONSONANZA PERCETTIVA E FATTORI BRAND-RELATED**

### **1. Introduzione**

Le strategie di estensione della marca sono ormai da anni al centro dell’attenzione degli studiosi di *brand management*, che hanno dedicato al tema numerose ricerche. Uno dei primi ambiti di riflessione approfonditi attiene ai fattori in grado di influenzare il successo delle decisioni di *brand extension*, con particolare riferimento al nuovo prodotto tramite il quale esse si realizzano. Fra questi fattori, la letteratura ha evidenziato l’effetto fondamentale esercitato dalla *consonanza percettiva (perceptual fit)* fra marca ed estensione, dimostrando come le probabilità di successo del nuovo prodotto risultino tanto maggiori quanto più elevata risulta questa coerenza.

Oltre alla consonanza, l’evoluzione degli studi ha indotto a considerare anche altre variabili, in particolare quelle connesse alla marca che realizza l’estensione, quali: la sua qualità percepita; il numero di prodotti da essa contraddistinti; la sequenzialità delle estensioni progressivamente realizzate; l’uniformità e la costanza del livello qualitativo dei vari prodotti a cui si applica il medesimo brand, e così via. Questa evoluzione della ricerca ha dimostrato l’esistenza di molteplici leve utilizzabili per agire sul potenziale di estensione, al di là dei vincoli rappresentati dalla consonanza fra categorie (*category-to-category fit*) e/o dalla consonanza fra marca e nuovo prodotto (*brand-to-extension fit*) (Busacca *et al.*, 2006).

Inserendoci in questo filone di ricerca, la nostra attenzione si concentra su due variabili connesse alla marca: la *brand familiarity* e la *brand reputation*. La prima è stata finora considerata con particolare riferimento agli effetti di retroazione che l’estensione esercita nei confronti della marca che realizza tale strategia, ma non con riguardo all’impatto sull’atteggiamento dei consumatori nei confronti dell’estensione (Sheinin, 2000; Martinez e de Chernatony, 2004). La reputazione della marca, invece, è stata presa in considerazione solo di recente, con riferimento a un ambito in cui essa appare particolarmente rilevante: quello dei servizi (Hem *et al.*, 2003). Tale rilevanza discende dal fatto che, essendo i servizi per definizione “intangibili”, nella relazione con il cliente assume fondamentale importanza l’immagine della marca, che opera quale garante della “promessa” da essa formulata al consumatore.

Il nostro studio, indagando l’ipotesi dell’estensione nel business dei servizi da parte di una marca tradizionalmente operante nel settore dei beni, si propone di contribuire all’approfondimento delle

due variabili indicate, presentando i risultati di un'indagine condotta su un campione di consumatori. Più in dettaglio, l'obiettivo di ricerca perseguito consiste nel verificare se, nel caso di estensione in un business di servizi da parte di una marca tradizionalmente operante nei beni di consumo, l'atteggiamento dei consumatori nei confronti del nuovo servizio è influenzato – oltre che dalla consonanza percettiva e dalla reputazione della marca – anche dalla familiarità dei consumatori nei confronti del brand. Inoltre, si intende verificare se tali due ultime variabili (*brand reputation* e *brand familiarity*) possano moderare la relazione fra consonanza percettiva e atteggiamento verso l'estensione.

Il paper è così strutturato: il paragrafo 2 sintetizza le risultanze emergenti dalle ricerche che hanno approfondito lo studio dei fattori in grado di influenzare il successo dei nuovi prodotti tramite i quali la si realizza l'estensione della marca; 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 alcune implicazioni di marketing dell'analisi svolta.

## 2. I fattori di successo delle strategie di brand extension

Le ricerche dedicate allo studio delle strategie di estensione della marca sono ormai numerose. Circoscrivendo l'attenzione agli studi che hanno indagato i fattori in grado di influenzare il "successo" di tali strategie (ossia, più propriamente, l'atteggiamento dei consumatori nei confronti del nuovo prodotto al quale si riferisce l'estensione) e sintetizzando al massimo, può dirsi che tale successo si ottiene allorché i consumatori attribuiscono alla marca associazioni favorevoli e la ritengono coerente con il nuovo prodotto. In particolare, adottando una prospettiva basata sul concetto di "categorizzazione" (Myers-Levy e Tybout, 1989), la valutazione dell'estensione di una marca può essere considerata come un processo articolato in due fasi. In una prima fase, il consumatore verifica la consonanza fra le informazioni di cui dispone a proposito della marca e ciò che percepisce in ordine al nuovo prodotto da essa lanciato. Successivamente, se ritiene le due entità consonanti, potrebbe estendere al prodotto l'atteggiamento che ha sviluppato nei confronti della marca; in caso contrario, potrebbe essere indotto a effettuare una valutazione più analitica, il cui esito sarebbe funzione delle associazioni salienti della marca nel contesto dell'estensione.

In linea con questa impostazione, Aaker e Keller (1990) – in uno studio seminale, che rimane tuttora imprescindibile<sup>1</sup> – hanno raccolto le reazioni a venti possibili estensioni realizzate da sei note marche, indagando la relazione esistente fra l'atteggiamento dei consumatori nei confronti del nuovo prodotto<sup>2</sup>, il livello di *qualità percepita* della marca, il giudizio di *consonanza* fra la categoria originaria e quella del nuovo prodotto e la *difficoltà* percepita dai consumatori nella realizzazione, da parte dell'impresa, del nuovo prodotto. Per quanto in particolare riguarda la consonanza,<sup>3</sup> gli autori hanno articolato il costrutto in tre dimensioni:

- la *complementarità*, intesa come grado in cui il consumatore ritiene che i prodotti sono idonei, se utilizzati insieme, a soddisfare un determinato bisogno;

---

<sup>1</sup> Lo studio è stato più volte replicato da altri autori, in contesti diversi dagli Stati Uniti. Bottomley e Holden (2001) hanno svolto un'analisi secondaria di tali studi, confermando – nella sostanza – la validità del modello proposto da Aaker e Keller.

<sup>2</sup> Tale atteggiamento è stato articolato nelle componenti: qualità percepita e probabilità di acquisto.

<sup>3</sup> La percezione di coerenza può tuttavia dipendere dal grado di conoscenza delle categorie di prodotto interessate. Come osservano Muthukrishnan e Weitz (1990), mentre i consumatori "esperti" sono maggiormente orientati a valutare le analogie produttive (sotto il profilo della tecnologia, della progettazione, della fabbricazione, dei materiali e dei componenti), i consumatori "novizi" tendono invece a fondare le proprie valutazioni su elementi esteriori e percettivi (quali la confezione, la forma, il colore, le dimensioni, le occasioni di utilizzo ecc.).

- la *sostituibilità*, intesa come misura in cui il consumatore reputa che i due prodotti abbiano una comune applicazione e un comune contesto d'uso, sicché un prodotto può sostituire l'altro nel soddisfacimento del medesimo bisogno;
- la *trasferibilità*, intesa quale abilità percepita dell'impresa operante in una categoria di prodotto di realizzare e commercializzare un prodotto appartenente ad altra categoria.

Dai risultati dell'analisi emerge che:

- le percezioni dei consumatori in merito alla qualità della marca e al livello di consonanza percettiva tra il prodotto originario e il nuovo prodotto esercitano un effetto combinato sulla valutazione dell'estensione. La relazione positiva fra il giudizio positivo sulla qualità del *brand* e la valutazione dell'estensione è forte solo quando esiste una base di consonanza fra le due classi di prodotto;
- le dimensioni della consonanza percettiva legate alla sostituibilità e alla complementarità dei prodotti interagiscono con la qualità percepita della marca per anticipare quelle che saranno le valutazioni dei consumatori riguardo all'estensione. Tuttavia, la trasferibilità rappresenta la dimensione per la quale si è evidenziato l'effetto più diretto sulle valutazioni degli intervistati. In generale, per una strategia di *brand extension* di successo, è auspicabile un buon livello di consonanza nelle dimensioni della complementarità o della trasferibilità. Non è necessaria una valutazione alta in entrambe;
- le percezioni dei consumatori riguardo la difficoltà per l'impresa nel realizzare l'estensione sono positivamente correlate alla valutazione dell'estensione stessa. Viene confermata così l'ipotesi che un'estensione estremamente facile da realizzare è meno favorevolmente accettata dai consumatori (quasi che questi tendano a reputare la decisione di contraddistinguere con una marca di qualità un'estensione giudicata facilmente realizzabile quale tentativo di mero sfruttamento della marca, al fine di praticare prezzi più elevati o per affermarsi velocemente nella nuova categoria di prodotto).

A seguito del contributo di Aaker e Keller (1990), altre ricerche hanno approfondito lo studio della consonanza fra il prodotto tradizionalmente contraddistinto dalla marca e il nuovo prodotto risultante dalla strategia di estensione. Un fruttuoso filone di ricerca ha preso avvio dalla constatazione che qualunque associazione alla marca presente nella memoria del consumatore può servire come elemento di contatto fra marca e nuovo prodotto. In questa prospettiva, i giudizi di consonanza sono funzione di importanti associazioni condivise dalle categorie di appartenenza della marca e del nuovo prodotto. Inizialmente, tali associazioni sono state indagate a livello di attributi o benefici *product- e non-product related* (MacInnis e Nakamoto, 1990)<sup>4</sup>. Successivamente, si è introdotta la distinzione fra consonanza basata sulla "similarità delle caratteristiche dei prodotti" (*product-feature similarity*) e quella fondata sulla consonanza con il "concetto del brand" (*brand-concept consistency*) (Park *et al.*, 1991), inteso quale insieme delle associazioni uniche relative all'immagine della marca, che derivano da una particolare combinazione di attributi e benefici e dagli sforzi di marketing compiuti per tradurli in significati di ordine superiore. Di conseguenza, estensioni in una medesima categoria di prodotto realizzate da marche appartenenti alla stessa

---

<sup>4</sup> Già dalla ricerca di Aaker e Keller (1990), del resto, emerge che le associazioni ad attributi "concreti" sono più difficilmente trasferibili rispetto alle associazioni "astratte". Dalla loro ricerca risulta infatti il mancato gradimento dei consumatori a un'ipotetica estensione di Heineken nella categoria dei popcorn (immaginandoli al sapore di birra) o a un profumo Vidal Sassoon (attribuendo allo stesso un indesiderabile odore di shampoo); i medesimi consumatori dichiarano invece di apprezzare l'estensione della marca di occhiali Vuarnet in categorie quali l'abbigliamento sportivo, gli orologi, i portafogli, gli sci (probabilmente, il giudizio è influenzato dalla complementarità attribuita a tali prodotti, che può aver indotto ad associare alle estensioni la stessa eleganza connessa alla marca). Ciò non significa, ovviamente, che gli attributi concreti non possano essere trasferiti ad altre categorie di prodotti (Herr *et al.*, 1996), né che le associazioni astratte siano sempre facilmente trasferibili (Bridges *et al.*, 2000).

categoria, ma caratterizzate da *brand concept* differenti, possono essere valutate in modo diverso, anche in presenza di elevata similarità delle caratteristiche del prodotto.<sup>5</sup>

Oltre alla consonanza a livello di *brand concept*, è stata evidenziata anche quella coinvolgente le associazioni specifiche alla marca. Broniarczyk 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 consonante 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. Tali conclusioni valgono solo allorché la marca considerata gode di elevata conoscenza, in assenza della quale i consumatori valutano l'estensione facendo riferimento ad associazioni più generali, quali il giudizio complessivo su *brand* e la similarità di prodotto.

Sempre in merito ai fattori di successo della strategia di estensione, varie ricerche hanno approfondito l'analisi di alcune caratteristiche della marca che realizza tale strategia.

Per esempio, Keller e Aaker (1992) hanno analizzato l'influenza dalla qualità associata al *brand*, rilevando che per le marche di alta qualità – nella misura in cui sono considerate più credibili, esperte e affidabili – si prospetta un potenziale di estensione più ampio, giacché i consumatori (pur se perplessi in merito alla congruenza di un'estensione in una categoria piuttosto distante) potrebbero essere più spesso disposti a concedere a tali marche il “beneficio del dubbio” (Rangaswamy *et al.*, 1993). Anche studi recenti hanno rilevato l'esistenza di una relazione positiva fra qualità della marca e successo dell'estensione (Park e Kim, 2001; Van Riel *et al.*, 2001; Gronhaug *et al.*, 2002). Ciò non significa, ovviamente, che per le marche in parola le possibilità di estensione siano illimitate. Senz'altro non sono tali per i *brand* considerati “prototipici”, ossia assolutamente rappresentativi di una data categoria di prodotto, tanto da identificarsi con essa fino quasi a “volgarizzarsi” (Farquhar e Herr, 1993).

Ancora Keller e Aaker (1992) mettono inoltre in evidenza come, attraverso la graduale introduzione di una serie di prodotti fra loro correlati, ma progressivamente distanziati rispetto a quello d'origine, la marca – nella misura in cui attenua i caratteri della sua “tipicità” – possa alla lunga accedere a categorie in cui un ingresso diretto sarebbe stato ben difficile. In quest'ottica, Boush e Loken (1991) rilevano che il giudizio sul nuovo prodotto al quale si riferisce l'estensione è influenzato dalla “ampiezza della marca” (*brand breadth*), nel senso che sono valutate con maggior favore estensioni in ambiti lontani realizzate da una marca “ampia” (ossia già presente in molteplici categorie di prodotto) che non da una “ristretta”. Nella medesima prospettiva, Dacin e Smith (1994) evidenziano che, se la qualità percepita dei diversi prodotti contraddistinti dal medesimo *brand* è reputata uniforme, le potenziali estensioni sono oggetto di giudizi più favorevoli; correlativamente, essi dimostrano inoltre che una marca in grado di garantire un livello di qualità costante in diverse categorie incontra meno difficoltà nel superare le percezioni di scarsa compatibilità di eventuali

---

<sup>5</sup> Del resto già Park *et al.* (1986) avevano distinto fra *function-oriented brands*, ossia marche le cui associazioni dominanti sono relative alla performance del prodotto (ad es., Timex), e *prestige-oriented brands*, orientate alla soddisfazione di benefici simbolici (ad es., Rolex). Mentre queste ultime possono più agevolmente estendersi in campi in cui manca similarità nelle caratteristiche dei prodotti (avvalendosi della coerenza a livello di *brand concept*), le prime devono puntare sulla similarità a livello di attributi.

estensioni (quasi che i consumatori fossero convinti della capacità della marca di “fare bene qualunque cosa”).

Sempre a proposito delle caratteristiche della marca che realizza l'estensione, già Smith e Park (1992) avevano osservato che le probabilità di riuscita delle strategie di brand extension sono positivamente correlata alla *forza* del brand, intesa in termini di predisposizioni dei consumatori nei suoi confronti (Keller, 1993). Inserendosi in questa linea interpretativa, Hem *et al.* (2003) adottano una prospettiva più ampia e approfondiscono l'impatto sulla riuscita della strategia di estensione della *reputazione* percepita della marca in termini di predisposizione favorevole dei consumatori nei suoi confronti, di grado di soddisfazione, di elementi positivi ad essa associati), mettendo in evidenza che quanto maggiore è tale reputazione tanto più positiva risulta la valutazione dell'estensione da parte dei consumatori.

Infine, in chiusura di questa sintetica rassegna rileva osservare che l'atteggiamento dei consumatori nei confronti del nuovo prodotto al quale si riferisce l'estensione è in qualche misura orientabile dalle scelte dell'impresa. In particolare, alcune ricerche dimostrano che le indicazioni fornite ai consumatori in ordine all'estensione, stimolando la memoria selettiva, possono orientare il processo decisionale e influire sulla valutazione del nuovo prodotto. Precisamente, Lane (2000) rileva che la ripetizione di un annuncio pubblicitario che evochi principalmente associazioni ai benefici del brand è in grado di superare la percezione negativa di un'estensione assolutamente incongrua. Nel caso di un'incoerenza meno rilevante, inoltre, anche il richiamo ad associazioni periferiche (per esempio, la confezione o il carattere della marca) influenza positivamente la risposta dei consumatori.

### **3. Le ipotesi e il modello teorico**

Come emerge dal paragrafo precedente, gli studi sulla *brand extension* hanno ampiamente dimostrato la rilevanza della consonanza percettiva (nelle sue molteplici accezioni), ai fini del successo del nuovo prodotto. Tale consonanza influenza infatti positivamente il giudizio dei consumatori nei confronti dello stesso.

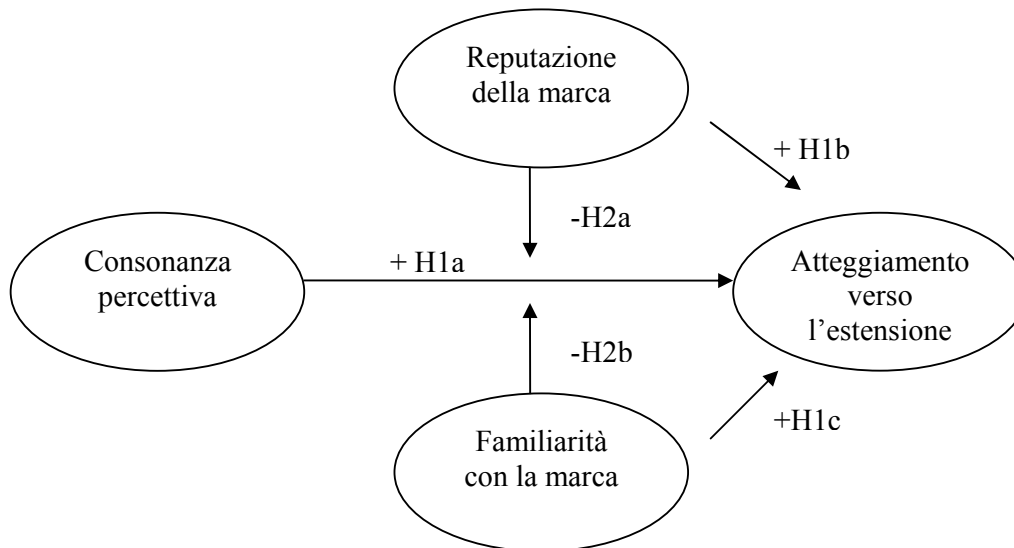
A partire da questa evidenza, che può ormai essere considerata un punto fermo della ricerca sul tema, studi recenti hanno dimostrato che esistono alcune variabili in grado di *moderare* l'effetto della consonanza percettiva. Tra esse, la letteratura ha evidenziato il ruolo della scelte di comunicazione (Lane, 2000; Bridges *et al.*, 2000), dello stato d'animo degli individui (Barone *et al.*, 2000), del numero dei prodotti associati alla marca (Del Vecchio, 2000) e così via. Nell'ambito di questo filone di ricerca, nel presente lavoro intendiamo concentrare l'attenzione su due variabili strettamente correlate al *brand* che procede all'attuazione della strategia di estensione: la reputazione della marca (*brand reputation*) e la familiarità (*brand familiarity*) con la stessa. Mentre la prima variabile ha già costituito oggetto di attenzione da Hem *et al.* (2003), sulla seconda non risultano studi specifici o, meglio, gli unici studi esistenti (Sheinin, 2000; Martinez e de Chernatony; 2004) riconoscono l'importanza di questa variabile, ma ne indagano l'effetto in relazione all'impatto che l'estensione esercita rispetto alle convinzioni associate alla marca originaria (non, dunque, sul nuovo prodotto).

In altre parole, il nostro studio – verificata la rilevanza, sempre essenziale, che la consonanza percettiva esercita ai fini del successo dell'estensione – intende analizzare gli effetti diretti e di moderazione che le due variabili citate (*brand reputation* e *brand familiarity*) possono esercitare rispettivamente:

- sull'atteggiamento dei consumatori verso l'estensione
- sulla relazione esistente fra *perceptual fit* e atteggiamento verso l'estensione.

In particolare, il modello che ci si prefigge di verificare è illustrato nella figura 1.

Figura 1. - *Il modello teorico*



In primo luogo, si ipotizza che – analogamente a quanto ripetutamente verificato in letteratura per quanto concerne la consonanza percettiva e nello studio di Hem *et al.* (2003) per quanto riguarda la *brand reputation* – anche la familiarità con la marca influenzi positivamente l’atteggiamento dei consumatori nei confronti dell’estensione.

In secondo luogo, considerando che *brand reputation* e *brand familiarity* possono essere interpretati in senso lato come indicatori della qualità della relazione con la marca (Park e Kim, 2001; Martinez e de Charnatony, 2004), sembra lecito supporre che essi possano *attenuare* l’impatto della consonanza percettiva sulla valutazione dell’estensione. In altre parole, si ipotizza che il consumatore, al crescere della reputazione della marca e della familiarità con la stessa, confidi in una maggiore capacità di quest’ultima di allargare il proprio raggio d’azione. Nella valutazione dell’estensione, tale maggiore fiducia nella marca dovrebbe ridurre il peso attribuito alla consonanza percettiva con il brand originario.

In quest’ottica, *brand reputation* e *brand familiarity* favoriscono il potenziale di estensione della marca agendo a due livelli: in via diretta, influenzando positivamente la valutazione dell’estensione; in via indiretta, moderando negativamente la relazione fra consonanza percettiva e atteggiamento sull’estensione.

Riassumendo, le ipotesi oggetto di verifica empirica sono le seguenti:

- H1) L’atteggiamento dei consumatori nei confronti dell’estensione è influenzato positivamente:
- dalla consonanza percettiva esistente fra la marca e tale estensione;
  - dalla reputazione della marca;
  - dalla familiarità dei consumatori con la marca.

H2) La relazione tra la consonanza percettiva e l'atteggiamento verso l'estensione è moderato negativamente:

- a) dalla reputazione della marca;
- b) dalla familiarità con la marca.

#### 4. La metodologia della ricerca

La verifica nel modello proposto si è articolata nelle seguenti fasi<sup>6</sup>:

- individuazione del contesto, della marca e dell'estensione in riferimento ai quali condurre la sperimentazione;
- indagini preliminari finalizzate a verificare che la marca e l'estensione scelte presentassero le caratteristiche desiderate;
- selezione delle scale di misurazione relative ai vari costrutti utilizzati e definizione del questionario;
- selezione del campione ed effettuazione delle interviste ai consumatori;
- verifica dell'affidabilità delle scale di misurazione utilizzate;
- verifica delle ipotesi.

##### 4.1 L'individuazione del contesto, della marca e dell'estensione

Il tema della *brand extension* è stato affrontato quasi essenzialmente in riferimento ai beni di consumo (durevoli e non). A quanto ci consta, solo uno studio (Hem *et al.*, 2003) ha riguardato (insieme ai beni di largo consumo e ai beni durevoli) anche i servizi (di agenzia di viaggi, bancari e assicurativi)<sup>7</sup>. Tale studio – finalizzato a chiarire l'impatto esercitato sul successo delle strategie di brand extension dalla somiglianza percepita fra le categorie di appartenenza della marca e quella in cui si colloca l'estensione, dalla reputazione della marca, dal rischio percepito e dalla propensione all'innovazione da parte del consumatore – ha però indagato l'ipotesi che l'estensione nei servizi avvenga da parte di una marca già presente nel terziario (nella specie, si tratta di un'impresa operante nel settore delle telecomunicazioni). Per quanto a nostra conoscenza, nessuna ricerca si è invece focalizzata sull'estensione nel business dei servizi da parte di una marca per l'innanzi operante nel settore dei beni. Di conseguenza si è ritenuto di testare, a fini esplorativi, il modello illustrato nelle pagine precedenti in riferimento a tale contesto.

Per quanto riguarda la marca, ai fini della verifica delle ipotesi sopra indicate si è ritenuto opportuno concentrare l'attenzione su un *brand* percepito come di alta qualità e che realizzi un'estensione giudicata coerente con il *core business*; ciò al fine di garantire sia l'esistenza di una positiva reputazione della marca sia di un'elevata consonanza percettiva.

Alla luce di tali considerazioni, la scelta è caduta sul *brand* Trudi, ipotizzando l'offerta da parte di tale marca di un nuovo servizio di "ludoteca per bambini". La marca, infatti, è posizionata nella

---

<sup>6</sup> Le prime quattro fasi del processo di verifica empirica del modello descritto nel precedente paragrafo sono state condotte dal dott. Cesare Maspero, con la supervisione di uno degli autori e della prof. Maria Carmela Ostilio, docente del corso di Brand Management presso l'università Luigi Bocconi di Milano. Al dott. Maspero e alla prof. Ostilio, che ha anche contribuito alla codifica dei risultati ottenuti mediante le indagini preliminari, è doveroso rivolgere un sincero ringraziamento per la qualità del loro contributo.

<sup>7</sup> Sul tema della brand extension nei servizi, abbiamo individuato due altre ricerche. Una è stata condotta da de Ruyter e Wetzels (2000), con l'obiettivo di esaminare il ruolo dell'immagine aziendale nell'estensione di marche di servizi al settore delle telecomunicazioni (l'immagine aziendale viene valutata con riferimento al fatto che l'impresa sia pioniera o ritardataria nello sviluppo di un nuovo prodotto. Date le caratteristiche tipiche dei servizi, gli autori indagano l'ipotesi che l'impatto del rischio percepito possa indurre i consumatori a favorire fornitori di servizi "ritardatari"). La seconda ricerca è stata svolta da Alexander e Colgate (2005), con l'obiettivo di indagare l'atteggiamento dei consumatori nei confronti di estensioni realizzate da imprese commerciali (in particolare, viene studiata l'estensione realizzata da un'insegna operante nel commercio al dettaglio nel business dell'erogazione dei servizi finanziari).

fascia superiore del suo mercato di riferimento,<sup>8</sup> dove gode di immagine elevata; ciò induce a supporre che i consumatori attribuiscono alla marca stessa una positiva reputazione. Per quanto riguarda la consonanza percettiva fra la marca e l'estensione, il *core business* di Trudi (pupazzi di peluche) condivide con la ludoteca sia l'utilizzatore che il decisore di acquisto; inoltre, i tradizionali prodotti Trudi possono rappresentare una componente essenziale nell'ambito del sistema di offerta del nuovo servizio. Pertanto, si è ritenuto che il servizio "ludoteca per bambini" potesse essere percepito come estensione avente elevata consonanza con la marca. Tali ipotesi, alla base della scelta della marca e dell'estensione, sono state ovviamente verificate sul piano empirico mediante lo svolgimento di indagini preliminari.

## 4.2 Le indagini preliminari

Al fine di verificare la positività della reputazione della marca Trudi, nonché la coerenza esistente fra questa e il nuovo servizio proposto, sono stati effettuati due focus group, volti rispettivamente a determinare:

1. il posizionamento attuale della marca considerata e, pertanto, a individuarne i valori principali (*core brand value*) e a esplicitare le associazioni specifiche ad essa connesse;
2. le associazioni connesse al servizio in relazione al quale si è ipotizzato possa aver luogo la strategia di estensione della marca.

Nel primo focus group – al quale hanno partecipato trenta persone (equamente suddivise fra uomini e donne) rappresentative del campione esaminato – è stato richiesto ai partecipanti di esplicitare liberamente le prime dieci associazioni (in termini di attributi e benefici) specifiche connesse alla marca considerata. Le risposte dei partecipanti sono state codificate in maniera indipendente da due ricercatori. Nella tabella 1 sono riportati i risultati di tale codificazione; la prima colonna evidenzia le associazioni che hanno ottenuto il maggior numero di citazioni, la seconda quelle che, fra queste, sono state esplicitate per prime dai soggetti intervistati.<sup>9</sup>

Codificando le risposte in base all'ordine sequenziale delle associazioni indicate, è possibile ottenere una misura approssimativa della loro forza relativa (Hutchinson, 1983). Nel nostro caso, se molti degli intervistati hanno citato per primi i sostantivi "Peluche", "Gioco", "Bambini" in connessione alla marca Trudi, si può ipotizzare che tali associazioni siano piuttosto forti.

<sup>8</sup> Informazioni tratte dal sito web ufficiale.

<sup>9</sup> I valori riportati nella seconda colonna della tabella 1 sono stati calcolati attraverso la media delle posizioni delle associazioni elencate, nel seguente modo:

$$M_X = \frac{\sum_{j=1}^n P_{Xj}}{n}$$

- $M_X$  indica la media della posizione dell'associazione X nell'elenco formulato dal j-esimo intervistato;
- $P_{Xj}$  rappresenta la posizione dell'associazione X nell'elenco suddetto;
- $n$  è il numero delle citazioni ottenute dall'associazione.



Tabella 1 - *Le associazioni citate dagli intervistati in connessione alla marca Trudi*

Associazioni più frequenti		Associazioni citate per prime	
Bambini	20	Peluche	1,73
Gioco/Giocattolo	19	Pupazzi	2,71
Morbido/Morbidezza	19	Orsetto/Orsacchiotto	3,66
Peluche	19	Bambini	3,70
Animali	17	Amore	3,88
Costoso/Prezzo elevato	15	Morbido/Morbidezza	4,10
Regalo	14	Gioco/Giocattolo	4,21
Tenero/Tenerezza	12	Animali	5,00
Caldo/Calore	11	Qualità	5,00
Qualità	10	Dolce/Dolcezza	5,20
Amore	9	Affetto	5,25
Pupazzi	7	Tenero/Tenerezza	5,41
Amici/Amicizia	6	Abbraccio	5,50
Famiglia	6	Amici/Amicizia	5,66
Orsetto/Orsacchiotto	6	Famiglia	6,00
Dolce/Dolcezza	5	Costoso/Prezzo elevato	6,20
Montagna	5	Regalo	6,28
Negozi	5	Negozi	7,00
Varietà	5	Coccole	7,00
....		.....	

Successivamente, le associazioni raccolte sono state raggruppate in diverse categorie a ciascuna delle quali è stata attribuita una denominazione il più possibile indicativa delle associazioni in essa ricomprese. Mediante le categorie così ottenute, è stato possibile individuare i seguenti valori principali della marca considerata:

- peluche di alta qualità;
- adatti ad ogni età;
- regalo per tutte le occasioni;
- tanti morbidi animaletti;
- compagno di giochi;
- mondo di emozioni e sentimenti.

Come si nota, tali valori fanno tutti riferimento ad associazioni favorevoli, il che fornisce una prima conferma all'esistenza di una reputazione positiva per la marca considerata.

Il secondo focus group è stato invece effettuato al fine di identificare le associazioni connesse al servizio in relazione al quale si è ipotizzato possa aver luogo l'estensione della marca: la ludoteca per bambini di età compresa fra i tre e i dieci anni. Anche a questa seconda fase di pretest hanno preso parte trenta persone (equamente suddivise fra uomini e donne), in relazione alle quali è stata adottata la medesima procedura seguita nel primo pretest. Ad esse è stato pertanto richiesto di esplicitare liberamente tutte le associazioni (attributi e benefici) connesse al concetto di ludoteca ipotizzata. Anche in questo caso, le risposte dei partecipanti al focus group sono state codificate in maniera indipendente da due ricercatori. Nella tabella 2 sono evidenziate le associazioni che hanno ottenuto il maggior numero di citazioni e quelle che, fra queste, sono state citate per prime dai soggetti intervistati (il calcolo è avvenuto secondo quanto esposto in riferimento alla precedente tabella 1). Come si nota, le associazioni più forti sono risultate essere quelle legate ai termini: "Bambini", "Gioco", "Colori", "Divertimento" e "Personale qualificato".

Tabella 2 - Le associazioni citate dagli intervistati in connessione al servizio di ludoteca

Associazioni citate più frequentemente		Associazioni citate per prime	
Gioco	30	Bambini	2,06
Personale qualificato	25	Colori	3,13
Divertimento	22	Gioco	3,17
Creatività	21	Divertimento	5,00
Educazione	19	Personale qualificato	5,04
Bambini	16	Socializzazione	5,09
Amicizia	15	Baby sitting	5,23
Colori	15	Confusione	5,42
Attività fisica	14	Igiene	5,50
Sicurezza	14	Dolcezza	5,86
Feste di compleanno	13	Creatività	6,24
Socializzazione	11	Consulenza medica	6,25
Orari flessibili	10	Amicizia	6,47
Igiene	8	Feste di compleanno	6,77
Consulenza medica	8	Educazione	6,84
Baby sitting	7	Attività fisica	6,86
Confusione	7	Sicurezza	7,21
Dolcezza	7	Tempo libero	7,40
Tempo libero	5	Orari flessibili	7,70
...		....	

Sulla base dei risultati ottenuti in questa seconda fase di pretest, si può osservare che molte delle associazioni citate con riferimento alla marca Trudi e al concetto di ludoteca proposto agli intervistati sono risultate alquanto simili (“Gioco”, “Bambini”, “Amicizia” e così via), il che induce a ritenere che i consumatori percepiscano una sostanziale consonanza fra la marca considerata e l’estensione ipotizzata.

Nel complesso, i risultati ottenuti nei due focus group confermano, dunque, la validità della scelta della marca Trudi come oggetto della presente indagine: le valenze positive associate al brand ne attestano la favorevole reputazione e l’estensione proposta condivide numerose associazioni con la marca considerata o, in altre parole, presenta un’elevata consonanza percettiva con essa.

### 4.3 Le scale di misurazione e il questionario

Per la misurazione dei costrutti considerati nell’indagine si è fatto ricorso a scale *multi-item*, già testate in letteratura. La tabella 3 evidenzia, per ciascuna scala, il numero di *item* utilizzati e le fonti di riferimento. Ogni item è stato misurato mediante una scala di Likert a 7 punti.

Tabella 3 - Le misure utilizzate: una sintesi

Costrutti	Numero di item	Fonte
Reputazione della marca	3	Hem <i>et al.</i> (2003)
Familiarità con la marca	3	Martinez e de Chernatony (2004)
Coerenza percepita	3	Keller e Aaker (1992)
Atteggiamento verso l’estensione	3	Hem <i>et al.</i> (2003)

Per la reputazione della marca, si è fatto riferimento al citato studio di Hem *et al.* (2003) e si sono pertanto considerati i seguenti tre item: la propensione favorevole verso la marca (disaccordo/accordo); il giudizio positivo nei confronti dei prodotti da essa contraddistinti (disaccordo/accordo); l'associazione di elementi positivi alla marca (disaccordo/accordo). Nello studio originale al quale si è fatto riferimento, tali item vengono valutati su una scala a 6 punti, ma per evitare di creare confusione negli intervistati sono state utilizzate, come per gli altri costrutti, scale Likert a 7 punti.

La familiarità con la marca è stata valutata con una scala composta da tre item, in accordo con quanto realizzato da Martinez e de Chernatony (2004): il grado di informazione in merito ai prodotti contraddistinti dalla marca considerata (informato/non informato); il livello di conoscenza e di esperienza maturato nei confronti di tali prodotti (familiari/non familiari); la frequenza d'acquisto dei medesimi (raramente/spesso).

La consonanza percepita dai consumatori fra marca e nuovo prodotto è stata invece misurata adottando gli item considerati nello studio di Keller e Aaker (1992): il tipo di consonanza esistente fra marca ed estensione (cattiva/buona consonanza); il giudizio sulla scelta della marca di realizzare l'estensione; la valutazione di appropriatezza del nuovo prodotto rispetto alla marca (per niente/molto).

Infine, l'atteggiamento verso l'estensione è stato misurato mediante una scala composta da tre item, già impiegata nella ricerca condotta da Hem *et al.* (2003). Ai rispondenti è stato chiesto di indicare il loro atteggiamento nei confronti del nuovo servizio ipotizzato per l'estensione (avversione/gradimento); la valutazione di quest'ultima rispetto alle altre offerte presenti sul mercato (peggiore/migliore); il loro livello di condivisione in merito a un'affermazione che esprimeva atteggiamento favorevole verso il nuovo servizio (fortemente in disaccordo/fortemente d'accordo).

Per quanto riguarda la struttura del questionario, sulla prima pagina è stata riportata una breve descrizione della marca Trudi e del nuovo servizio, "La ludoteca Trudi", da essa proposto (cfr. Tab. 4). Seguivano le domande multi-item utili per la misurazione dei costrutti inclusi nel modello teorico oggetto di verifica empirica: sia gli antecedenti (consonanza percettiva, reputazione della marca, familiarità con la stessa) sia il costrutto dipendente (atteggiamento verso l'estensione). Il questionario si concludeva con una sezione volta a rilevare alcune informazioni socio-demografiche sull'intervistato.

Il questionario è stato testato, in termini di chiarezza e tempo richiesto per la compilazione, su un sub-campione composto da 15 persone, aventi caratteristiche omogenee a quelle del campione finale. Tale pre-test ha confermato l'adeguatezza del questionario.

Tabella 4 – *La descrizione della marca e del nuovo servizio*

**Trudi**

Trudi non è solo sinonimo di peluche, ma è una marca che ha creato intorno a sé un mondo di emozioni. Emozioni e sentimenti, senza confini, hanno permesso a Trudi l'espansione del suo brand in tutto il mondo. Il costante sviluppo creativo, unito alla ricerca tecnologica più avanzata nel settore, fanno sì che un prodotto Trudi di contraddistingua per la sua qualità, per il suo design e per la sua emozionalità. Per tutti, un prodotto Trudi è sempre un regalo importante, raffinato e tenero, adatto a tutte le età: un modo sicuro per manifestare il proprio affetto, per esprimere un'emozione, per un pensiero affettuoso.

**La ludoteca Trudi**

La ludoteca Trudi offre uno spazio gioioso e colorato, dove personale qualificato accompagna i bambini, dai tre ai dieci anni, nella loro esperienza ludica. Il personale è composto da animatori, educatori e semplici supervisori che controllano che i bambini vivano i loro giochi in sicurezza e in serenità. Momenti dedicati al gioco e all'educazione vengono sapientemente alternati senza sottovalutare l'importanza dell'attività fisica dei bambini. Un occhio di riguardo viene riservato alla creatività e all'espressività naturale dei bambini, il tutto in un ambiente familiare e tecnologicamente all'avanguardia per garantire estremo confort e sicurezza. Inoltre, grazie alla flessibilità dei suoi orari, la ludoteca Trudi viene incontro alle esigenze dei genitori che lavorano, offrendo soluzioni personalizzate a un prezzo adeguato alle diverse tipologie di servizi richiesti. La possibilità di avere una consulenza medico-psicologica fornisce un'ulteriore garanzia della qualità del servizio. La ludoteca Trudi offre la possibilità di organizzare feste private per i propri bambini in uno spazio appositamente dedicato e con l'opportunità di usufruire del servizio di catering e animazione appositamente studiato da Trudi. Al termine di ogni festa, la ludoteca Trudi sarà lieta di offrire un simpatico omaggio a tutti i bambini in ricordo della loro esperienza e con la speranza di riaverli presto in nuove giornate all'insegna del divertimento firmato Trudi.

#### **4.4 Il campione selezionato, la raccolta dei dati e la verifica dell'affidabilità delle scale di misurazione**

Diversamente dalla stragrande maggioranza delle indagini esistenti in letteratura, che sono svolte utilizzando campioni composti da studenti universitari, la nostra scelta è stata quella di focalizzare le interviste sui decisori d'acquisto. Data l'estensione ipotizzata, il campione è stato pertanto composto da genitori aventi almeno un figlio di età compresa fra i tre e i dieci anni, competendo a essi la decisione in merito alla scelta sia del prodotto originario sia del servizio per il quale si è ipotizzata l'estensione. Tali soggetti sono stati contattati attraverso un asilo privato e una scuola elementare pubblica della provincia di Milano; a ciascuno è stato sottoposto un questionario cartaceo da compilare individualmente.

Al fine di ridurre il rischio che gli intervistati rispondessero facendo riferimento a un *brand* a loro sconosciuto, sono state escluse dall'indagine le persone che hanno dichiarato di non conoscere la marca Trudi. I questionari validi sono pertanto risultati pari a 148; l'85% compilato da donne e il restante 15% da uomini. L'età media degli intervistati è di circa 39 anni. Di essi, 27 possiedono un diploma di scuola media inferiore, 106 un titolo di scuola media superiore e 16 la laurea. Fra i genitori intervistati, 12 hanno tre figli, 103 ne hanno due e 34 uno solo; l'età media dei figli (146 maschi e 130 femmine) è pari a 7,5 anni.

Al fine di verificare che effettivamente: *a)* la reputazione della marca Trudi presso il campione intervistato fosse positiva e *b)* l'estensione proposta (la ludoteca per bambini) risultasse caratterizzata da alta consonanza percettiva con il *brand* considerato sono stati svolti due *t-test*. Da essi è emerso che, per il campione intervistato, si evidenziano valori di reputazione della marca e di consonanza percettiva significativamente superiori al valore mediano delle rispettive scale di misurazione ( $M=5,52$ ;  $t(147) = 14,087$ ;  $p=.000$  per la reputazione;  $M=5,18$ ;  $t(147) = 16,777$ ;  $p=.000$  per la consonanza percettiva)

L'adeguatezza delle scale *multi-item* è stata valutata, separatamente per le variabili indipendenti e per la variabile dipendente, mediante la realizzazione di un'analisi fattoriale (basata sull'estrazione delle componenti principali) e di un'analisi di affidabilità.

Per quanto riguarda le variabili indipendenti, vale a dire “consonanza percettiva”, “reputazione della marca” e “familiarità” con la stessa, l’analisi fattoriale ha confermato – com’era lecito attendersi – l’esistenza di tre differenti fattori comprendenti esattamente gli item costituenti le scale di misurazione dei tre costrutti (si veda la Tab. 5); la varianza spiegata dai tre fattori è pari a circa l’80%. Anche l’analisi di affidabilità ha confermato l’adeguatezza delle scale di misurazione utilizzate: gli alpha di Cronbach calcolati per i tre costrutti risultano tutti superiori alla soglia minima pari a 0,70 stabilita da Nunnally (1978) (si veda ancora la Tab. 5).

Con riferimento alla variabile dipendente – ossia l’“atteggiamento verso l’estensione” – l’analisi fattoriale ha confermato la convergenza degli item su una sola componente principale, con una varianza spiegata superiore al 70%. Inoltre, il calcolo dell’alpha di Cronbach ha confermato l’affidabilità della scala di misurazione utilizzata ( $\alpha = 0,83$ ).

Tabella 5 - *Analisi fattoriale e alpha di Cronbach*

	Fattori		
	1	2	3
Reputazione della marca ( $\alpha = 0,92$ ):			
1. In generale, sono molto favorevole alla marca Trudi (disaccordo/accordo)	.861		
2. In generale, giudico in maniera positiva i prodotti Trudi (disaccordo/accordo)	.914		
3. In generale, associo elementi positivi alla marca Trudi (disaccordo/accordo)	.883		
Familiarità ( $\alpha = 0,75$ ):			
1. Ritiene di essere informato riguardo ai prodotti Trudi? (non informato/informato)			.870
2. In generale, come valuta il livello di conoscenza e esperienza che ha maturato nei confronti dei prodotti della marca Trudi? (non familiari/familiari)			.798
3. Con quale frequenza acquista i prodotti Trudi? (raramente/spesso)			.742
Consonanza ( $\alpha = 0,89$ ):			
1. Che tipo di consonanza pensa vi sia tra la marca Trudi e la ludoteca realizzata da quest’ultima? (cattiva/buona consonanza)		.834	
2. Come giudica la scelta di offrire un servizio di ludoteca da parte della marca Trudi? (per niente/molto)		.898	
3. Considera la ludoteca appropriata alla marca Trudi? (per niente/molto)		.903	

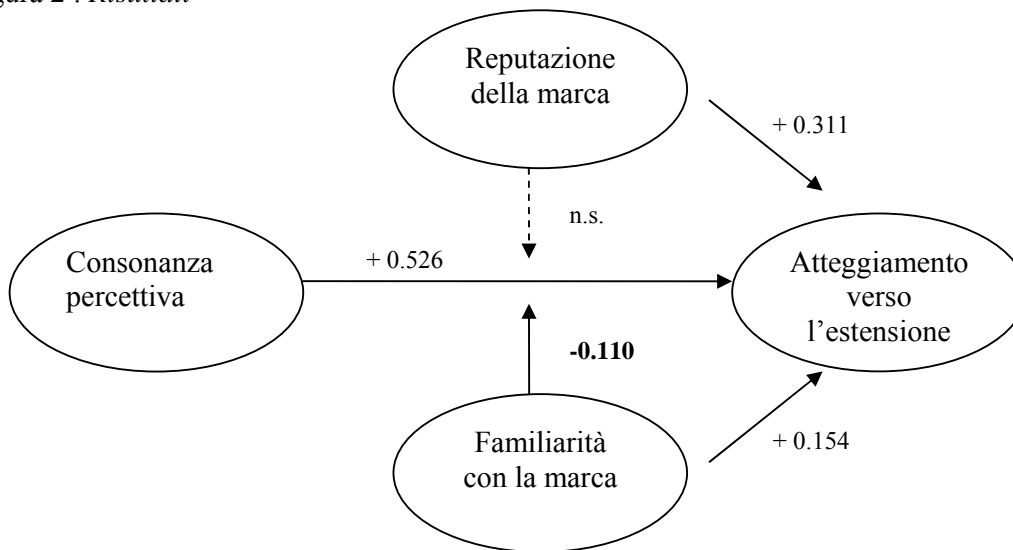
Al fine di testare le relazioni di moderazione ipotizzate nel modello teorico rappresentato nella precedente figura 1, si è fatto riferimento alla procedura suggerita da Baron e Kenny (1986). I risultati dell’analisi di regressione (si veda la tabella 6), che presenta un R-square superiore a 0,60 ( $R\text{-square} = 0,61$ ), confermano l’esistenza di un effetto diretto e positivo delle tre variabili indipendenti considerate (“consonanza percettiva”, “reputazione della marca” e “familiarità” con la stessa) sulla variabile “atteggiamento verso l’estensione”. Ciò induce pertanto ad affermare che le ipotesi *H1a*, *H1b* e *H1c* risultano tutte confermate.

Tabella 6 – L'analisi di regressione

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.956	.050		98.722	.000
Consonanza Percettiva	.362	.041	<b>.526</b>	8.937	<b>.000</b>
Reputazione della marca	.328	.067	<b>.311</b>	4.883	<b>.000</b>
Familiarità con la marca	.096	.036	<b>.154</b>	2.670	<b>.008</b>
ConsonanzaXReputazione	.049	.043	.074	1.139	.257
ConsonanzaXFamiliarità	-.049	.029	<b>-.110</b>	-1.716	<b>.088</b>

Più nel dettaglio (cfr. Fig. 2), la “consonanza percettiva” risulta essere la variabile che esercita il maggiore impatto diretto e positivo sull’atteggiamento verso l’estensione ( $\beta = 0,526$ ), seguita dalla *brand reputation* ( $\beta = 0,311$ ) e dalla *brand familiarity* ( $\beta = 0,154$ ).

Figura 2 : Risultati



L’ipotesi *H2a* non risulta invece confermata: la reputazione della marca non esercita infatti alcun effetto di moderazione statisticamente significativo sulla relazione tra la consonanza percettiva e l’atteggiamento verso l’estensione. In altre parole, dai risultati della presente analisi sembra emergere il fatto che la reputazione di un determinato brand e le percezioni in merito alla consonanza fra questo e l’estensione agiscono lungo binari separati nel determinare l’atteggiamento nei confronti del nuovo servizio. Pertanto, lo sviluppo di una positiva *brand reputation* è un elemento importante per favorire l’accettazione di un’estensione. Tuttavia, qualora l’impresa decidesse di estendere la marca in ambiti distanti rispetto al business tradizionale o, in altre parole,

in caso di bassa consonanza percettiva, la reputazione della marca sembrerebbe in grado solo di compensare l'esistenza di un basso *perceptual fit*, ma non di ridurre l'influenza.

Infine, un risultato interessante è rappresentato dalla conferma dell'ipotesi *H2b*. Infatti, la familiarità con la marca risulta moderare negativamente la relazione positiva tra "consonanza percettiva" e "atteggiamento verso l'estensione" ( $\beta = -0,110$ ;  $p < .10$ ). Questo risultato è particolarmente importante, in quanto mette in luce che la *brand familiarity*, basata sulla conoscenza e sull'utilizzo ripetuto della marca, esercita un duplice effetto:

- da un lato, contribuisce a migliorare l'atteggiamento che il consumatore ha verso una nuova estensione del *brand* originario;
- dall'altro, riduce l'impatto della "consonanza percettiva" sull'atteggiamento verso l'estensione.

Pertanto, si può ipotizzare che al crescere della familiarità con la marca diminuisca l'importanza attribuita dal consumatore alla consonanza percettiva nella valutazione dell'estensione. Come anticipato, questo fenomeno potrebbe essere dovuto al fatto che la familiarità contribuisce a rafforzare la fiducia nella capacità della marca di ampliare con successo il proprio raggio di azione.

## 5. Limiti della ricerca e implicazioni manageriali

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 vendita). In secondo luogo, la sperimentazione è stata condotta in riferimento unicamente a una specifica marca avente caratteristiche peculiari, mentre ai fini dell'esauritiva comprensione degli effetti di moderazione esercitati dalla *brand familiarity* e dalla *brand reputation* sarebbe necessario replicare l'indagine su altre marche e su altre categorie di prodotto, accrescendo in tal modo la validità esterna dei risultati (qualora confermati). Sempre con riferimento a tale aspetto, va sottolineato che la sperimentazione è avvenuta considerando l'estensione della marca dal campo dei beni a quello dei servizi; per migliorare la generalizzabilità dei risultati raggiunti, sarebbe dunque necessario replicare l'indagine considerando estensioni di marche in altri contesti (ad esempio, da un business di servizi a un altro). Ciò al fine di indagare se il processo valutativo del consumatore in merito alla *brand extension* in tali contesti subisce variazioni rispetto a quanto riscontrato nella presente ricerca.

Nonostante tali limitazioni, i risultati sopra illustrati ci sembra prospettino interessanti implicazioni manageriali. Innanzitutto, da essi emerge l'importanza che la familiarità con la marca assume nell'accrescere le potenzialità di estensione di quest'ultima. Come risulta dalla nostra indagine, le imprese non devono preoccuparsi solo di accrescere la reputazione della marca, ma devono porre attenzione anche a un aspetto più concreto della relazione tra *brand* e consumatore: la *familiarità*. Infatti, nella misura in cui si accresce l'utilizzo dei beni-servizi contraddistinti dal *brand*, e dunque aumenta l'esperienza diretta del consumatore con la marca, si incrementano le potenzialità di estensione di quest'ultima. Da qui la necessità di stimolare la conoscenza e l'uso diretto del *brand*, anche facendo leva sulle molteplici opportunità offerte dalle nuove tecnologie e dai nuovi ambienti comunicativi.

Il potenziale di connessione intrinseco alle nuove tecnologie amplifica infatti enormemente gli spazi di intervento della marca sul sistema cognitivo dei consumatori e sul processo di utilizzo dei beni o servizi da essa identificati. In particolare, fra le opzioni utilizzabili per sviluppare una crescente

familiarità con la marca assumono grande rilevanza l'ampliamento della proposizione di valore della marca e l'attivazione di network di consumatori.

In relazione al primo aspetto, le nuove tecnologie digitali consentono alla marca di accrescere in misura sensibile il proprio contributo ai processi di consumo, favorendo così la creazione di relazioni di mercato stabili. Ciò è possibile non solo potenziando le caratteristiche funzionali dei prodotti e i benefici da essi ottenibili, o combinando beni e servizi in un *bundle* di offerta più complesso e articolato, ma anche sperimentando nuove forme di interconnessione con i clienti, riducendo i costi transazionali da essi sostenuti in particolari fasi della catena del valore, facilitando la condivisione di informazioni fra consumatori e la loro interazione con il contesto di consumo, offrendo una soluzione più estesa alle esigenze emergenti da tale contesto. In sintesi, le nuove tecnologie e i nuovi ambienti comunicativi, risolvendo il trade off fra varietà (*richness*) e portata (*reach*) delle informazioni trasferibili (Evans e Wurster, 1997), amplificano il potenziale di impatto della marca sulla catena del valore del consumatore. A ciò si aggiunge la possibilità, sempre offerta dalle nuove tecnologie, di attivare processi di interazione *one-to-one* e *many-to-many* sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta e di conciliare, anche sul piano produttivo, economie di raggio d'azione ed economie di varietà.

Quanto affermato introduce il secondo aspetto, concernente l'attivazione di network di consumatori, e in particolare la costituzione di *comunità di utilizzatori* (Micelli, 1997), in cui la condivisione di conoscenze e di esperienze (dimensione informativa) sia associata allo sviluppo di nuove relazioni e al rafforzamento dell'identità individuale e collettiva (dimensione partecipativa). Ad esempio, facendo riferimento alla classificazione proposta da Armstrong e Hagel (1996) e da Dholakia e Bagozzi, (1999), le "comunità di transazione" (dove la dimensione informativa prevale nettamente su quella sociale e partecipativa) rendono disponibile al singolo consumatore una grande quantità di informazioni basate su concrete esperienze di consumo, consentendo la finalizzazione del processo di acquisto, attraverso link a siti di commercio elettronico o l'organizzazione di aste *on line*. Le "comunità di interesse" aggregano invece consumatori che interagiscono condividendo informazioni relative a specifici temi, correlati, per gli aspetti che qui rilevano, alle attività di utilizzo della marca. La loro attivazione si rivela di grande importanza ai fini dell'orientamento del processo di consumo. La socializzazione di conoscenze sulla marca e sui prodotti da essa offerti, sulle regole sociali che ne guidano l'utilizzo nell'ambito di definiti gruppi di riferimento, sulle valenze simboliche della marca, agevola infatti i processi di apprendimento e di comunicazione individuali, consolidando la familiarità del consumatore con la marca stessa. Anche l'attivazione di "comunità di fantasia" può offrire un rilevante contributo all'incremento della *brand familiarity*; queste comunità permettono infatti al consumatore di manipolare la propria identità, di sperimentare forme di interazione innovative, di creare contesti in cui vivere nuove esperienze, nella sostanza di generare valore emotivo attraverso il simultaneo presidio delle fondamentali dimensioni affettive, sintetizzate dai concetti di *pleasure*, *arousal* e *dominance*.<sup>10</sup> Infine, le "comunità di relazione" soddisfano la necessità dei consumatori di confrontarsi su temi che investono profondamente i loro affetti e la loro vita, qualificandone i tratti costitutivi dell'identità (Micelli, 1997, p.100). La partecipazione è motivata dal desiderio di condividere esperienze, progetti, al fine ultimo di ampliare il proprio network relazionale. Anche in questo caso sono evidenti i vantaggi che la marca può ottenere promuovendo la nascita di comunità di relazione, incentrate ad esempio sulle pratiche o sui rituali di consumo. Vantaggi riconducibili non soltanto alla socializzazione delle conoscenze sul processo di utilizzo, ma soprattutto al rafforzamento dei legami emotivi che la collegano alla

---

<sup>10</sup> Come evidenziato da Castaldo e Botti (1999, p.21), la prima dimensione (*pleasure*) sintetizza le emozioni legate a felicità, piacere, soddisfazione, la seconda (*arousal*) quelle relative a eccitazione, attività e stimolazione, la terza (*dominance*) si riferisce al grado di controllo e dominio dell'ambiente.



sfera affettiva dei consumatori e quindi del suo contributo alla costruzione di senso nella vita quotidiana.<sup>11</sup>

Naturalmente sia l'ampliamento del contributo della marca ai processi di consumo sia l'attivazione di network di consumatori implicano rilevanti investimenti nel processo di *competence building*, non esclusivamente finalizzati al presidio della tecnologia. Fra le nuove capacità di cui l'impresa dovrà dotarsi, quelle di natura tecnologica non esauriscono infatti lo spettro delle competenze distintive necessarie. Altrettanto importanti sono le capacità della marca di diffondere linguaggi comuni, di definire e coordinare i diversi ruoli organizzativi necessari per alimentare la fiducia su cui si fonda il network relazionale garantendo la qualità delle informazioni condivise, di gestire processi comunicativi e interattivi in continua evoluzione (Micelli, 1997, p. 107). Su questo terreno si giocheranno le concrete possibilità di accrescere la brand familiarità secondo logiche coerenti con il potenziale di relazione e di apprendimento intrinseco alle nuove tecnologie e ai nuovi ambienti di comunicazione, valorizzando l'intelligenza dei consumatori e delle imprese attraverso dinamiche coevolutive in grado di assicurare lo sviluppo congiunto del patrimonio intangibile dei primi e delle seconde.

## Bibliografia delle opere citate

Armstrong A., Hagel J. III (1996), *The Real Value of Online Communities*, "Harvard Business Review, May\_June, pp. 134-41.

Aaker D.A., Keller K.L. (1990), *Consumer Evaluations of Brand Extensions*, "Journal of Marketing, vol. 54, n. 1, pp. 27-41.

Alexander N., Colgate M. (2005), *Customer's Responses to Retail Brand Extension*, "Journal of Marketing Management", pp. 393-419

Baron R. M., Kenny D. A. (1986), *The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations*, "Journal of Personality and Social Psychology", vol. 51, pp. 1173-1182.

Bottomly P.A., Holden S. (2001), *The Formation of Attitudes towards Brand Extensions: Empirical Generalizations Based on Secondary Analysis of Eight Studies*, "Journal of Marketing Research", vol. 38, november, pp. 484- 500.

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.

Bridges S., Keller K.L., Sood S. (2000), *Explanatory Links and the Perceived Fit of Brand Extensions: the Role of Dominant Parent Brand Associations and Communications Strategies*, "Journal of Advertising", vol. 29, n. 4, pp. 1-11.

---

<sup>11</sup> "What matters in the construction of brand relationships is not simply what managers intend for them, or what brand images 'contain' in the culture (...), but what consumers do with brands to add meaning to their lives. (...) Consumer-relevant relationship themes cut across the artificial boundaries of brands and product to reveal purposive constructs employed in making sense of one's daily life" (Fournier, 1998, p. 366).

- 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., Bertoli G., Levato F. (2006), *Brand extension & Brand loyalty*, in *Proceedings of the 5th International Congress on Marketing Trends Venezia*, Ca’ Foscari, 20-21 gennaio 2006.
- Castaldo S, Botti S. (1999), *La dimensione emozionale dello shopping: una ricerca esplorativa sul ruolo del punto di vendita*, “Economia & Management”, n. 1, pp. 17-37.
- 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.
- DeGraba P., Sullivan M.W. (1995), *Spillover Effects, Cost Savings, R&D and the Use of Brand Extensions*, “International Journal of Industrial Organization”, vol. 13.
- de Ruyter K. e Wetzels M. (2000), *The Role of Corporate Image and Extension Similarity in Service Brand Extension*, “Journal of Economic Psychology”, vol. 21, pp. 639-59.
- Dholakia U., Bagozzi R.P. (2001), “Consumer Behaviour in Digital Environments”, in J.Wind, V. Mahajan (eds.), *Digital Marketing*, John Wiley & Sons, New York, pp. 163-200.
- Evans P., Wurster T.S. (1999), *Blown to Bits. How the New Economics of Information Transforms Strategy*, Harvard Business School Press (trad. It. *Bing bang*, Milano, Il Sole 24Ore, 2000).
- Farquhar P.H., Herr P.M. (1993), *The Dual Structure of Brand Associations*, in D.A. Aaker, A.L. Biel (a cura di), *Brand Equity and Advertising: Advertising Role in Building Strong Brands*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum.
- Fournier S. (1998), *Consumer and their Brands: Developin Relationship Theory in Consumer Research*, “Journal of Consumer Research”, vol. 24, n. 4, pp. 343-73.
- Gronhaug K., Hem L., Lines R. (2002), *Exploring the Impact of Product Category Risk and Consumer Knowledge in Brand Extensions*, “Journal of Brand Management”, vol. 9, n. 6, pp. 463-76.
- Hem L.E., de Chernatony, 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.
- Hutchinson J.W. (1983), *Espertise and the Structure of Free Recall*, in R.P. Bagozzi, A.M. Tybout (a cura di), *Advances in Consumer Research*, vol. 10, Ann Arbor, Association of Consumer Research.
- Keller K.L. (1993), *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*, “Journal of Marketing”, vol. 57 (1), pp. 1-22.

- 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.
- MacInnis D.J., Nakamoto K (1990), *Cognitive Associations and Product Category Comparison: the Role of Knowledge Structure and Context*, working paper, University of Arizona.
- Martinez E., de Chernatony L. (2004), *The Effect of Brand Extension Strategies upon Brand Images*, "Journal of Consumer Marketing", vol. 21 (1), pp. 39-50.
- Micelli S. (1997), *Comunità virtuali di consumatori*, "Economia & Management", n.2, pp. 97-107.
- Myers-Levy J., Tybout A.M. (1989), *Schema Congruity as a Basis for Product Evaluation*, "Journal of Consumer Research", vol. 16, june, pp. ??
- Muthukrishnan A.V., Weitz B.A. (1990), *Role of Product Knowledge in Brand Extensions*, in R.H. Holman, M.R. Solomon (a cura di), *Advances in Consumer Research*, vol. 18, Provo, Association for Consumer Research.
- Nunnally J.C. (1978), *Psychometric Theory*, New York, McGraw Hill, 2<sup>nd</sup> ed.
- Park C.W., Jaworski B., MacInnis D.J. (1986), *Strategic Brand Concept-image Management*, "Journal of Marketing", vol. 50, october, pp. 135-45.
- Park C.W., Milberg S., Lawson R. (1991), *Evaluation of Brand Extension: the Role of Product Level Similarity and Brand Concept Consistency*, in "Journal of Consumer Research", vol. 18, september, pp. 185-93.
- Park C.W., Kim K. (2001), *Role of Consumer Relationship with a Brand in Brand Extensions: Some Exploratory Findings*, "Advances in Consumer Research", vol. 28, pp. 179-85.
- Rangaswamy A., Burke R.R., Oliva T.A. (1993), *Brand Equity and the Extendibility of Brand Names*, "International Journal of Research in Marketing", vol. 10, pp. 61-75.
- Sheinin D.A. (2000), *The Effects of Experience with Brand Extensions on Parent Brand Knowledge*, "Journal of Business Research", vol. 49, pp. 47-55.
- Smith D.C., Park C.W. (1992), *The Effects of brand Extension on Market share and Advertising Efficiency*, "Journal of Marketing Research", august, pp. 296-313.
- Sullivan M.W. (1992), *Brand Extensions: When to Use Them*, "Management Science", vol. 38, n. 6, june, pp. 793-806.
- Van Riel A.C.R., Lemmink J., Ouersloot H. (2001), *Consumer Evaluation of Service Brand Extensions*, "Journal of Service Research", vol. 3, february, pp. 2002-31.