

**8<sup>th</sup> International Congress “Marketing Trends”**  
**Paris, 16<sup>th</sup>-17<sup>th</sup> January 2009**

**Fabio Cassia**

Università degli Studi di Bergamo  
Faculty of Economics  
Department of Business Administration  
Via dei Caniana, 2  
24127 Bergamo  
Tel: +39 0352052509  
E-mail: [fabio.cassia@unibg.it](mailto:fabio.cassia@unibg.it)

## **Business-to-business branding: continuità, discontinuità e problemi aperti**

### **Abstract**

La crescente competizione globale che coinvolge sempre più intensamente anche i mercati industriali ha portato negli ultimi anni diversi Autori ad interrogarsi circa il ruolo potenziale che la marca potrebbe ricoprire per l'affermazione di vantaggi competitivi in tali contesti. Prendendo avvio da una dettagliata revisione della Letteratura sul business-to-business branding, il presente lavoro si propone innanzitutto di dimostrare come parte della conoscenza disponibile possa risultare fuorviante. Attraverso una meta-analisi di uno studio di Kotler e Pfoertsch (2006), si evidenzia in particolare l'inefficacia di un diretto ed incondizionato trasferimento dei principi e soprattutto delle strategie di branding dai mercati B2C a quelli B2B. Infine, il lavoro propone alcune proposizioni teoriche nella prospettiva della costruzione di un modello complessivo di business branding basato sulle circostanze, radicato nell'approccio relazionale elaborato da Håkansson e Snehota (1995).

**Keywords:** branding, business-to-business marketing, gestione della marca, approccio relazionale.

### **Abstract**

The increasing competition severely affecting industrial markets is leading several Authors to try to determine whether branding could help companies to establish long-lasting competitive advantages in these contexts. Starting from a detailed review of the recent literature about business-to-business branding, this paper first of all aims to demonstrate how a part of the available knowledge on this topic may be biased. A meta-analysis on a study by Kotler and Pfoertsch (2006) is then conducted, showing the inefficacy of a direct extension of branding principles from B2C to B2B markets. Finally, some theoretical propositions are derived drawing on the relational framework by Håkansson and Snehota (1995), in order to show the need for an approach based on circumstances.

**Keywords:** branding, business-to-business marketing, brand management, relational approach.

## 1. Introduzione

I processi evolutivi in atto nei mercati industriali stanno determinando un rapido ampliamento dell'area degli scambi "dove il prezzo non costituisce la variabile critica per le scelte d'acquisto e, quindi, aumenta la complessità dei fattori da considerare per impostare le politiche di mercato, per valutare le possibilità di differenziazione dell'offerta, per investire su relazioni stabili e collaborative" (Ferrero e Tunisini, 2004, p. 112).

In tale prospettiva il ruolo della marca nei mercati business-to-business ha ricevuto negli ultimi anni una significativa attenzione da parte di diversi Studiosi, come segnalato dal recente numero monografico della rivista "Journal of Business & Industrial Marketing" (Vol. 22, N. 6, 2007) dedicato a tale tematica, nonché dal libro di Kotler e Pfoertsch, "B2B Brand Management", pubblicato nel 2006. A ben vedere, il primo contributo sull'argomento risale al 1979 (Saunders e Watt) e ad oggi si contano oltre 35 lavori scientifici che, più o meno direttamente, hanno approfondito il c.d. business branding; tuttavia è solo dal 2002, con un'ulteriore accentuazione nell'ultimo biennio, che tale tematica ha catalizzato l'interesse specifico e continuativo degli Studiosi<sup>1</sup>.

L'obiettivo dei diversi Autori è stato innanzitutto quello di stabilire se la marca potesse risultare determinante per la definizione di vantaggi competitivi sostenibili anche nei mercati industriali, così come da tempo dimostrato nei contesti business-to-consumer (ad esempio, Aaker, 1991; Keller, 1998). In particolare, finalità primaria dei lavori è stata quella di determinare se e come la marca fosse in grado di contrastare il processo di progressiva indifferenziazione dei beni industriali, generato dall'intensificata competizione globale (Mudambi et al., 1997; Van Riel et al., 2005).

Gli studi fino ad ora realizzati hanno tuttavia prodotto ridotte evidenze, sovente anche in contrasto tra loro: ciò si deve tanto all'ampia eterogeneità delle condizioni dei mercati business-to-business e alla varietà dei processi relazionali che li caratterizzano (che determinano quindi un forte radicamento dei singoli studi agli specifici contesti empirici presi di volta in volta in considerazione), quanto alla confusione concettuale e terminologica che ha limitato ulteriormente la confrontabilità e la generalizzabilità delle analisi.

Così se per quanto concerne le funzioni e i ruoli della marca la Letteratura ha messo in evidenza una sostanziale corrispondenza tra quanto avviene nei mercati B2B ed in quelli B2C (Kotler e Pfoertsch, 2006), un articolato dibattito si è, invece, avviato con riferimento alle

---

<sup>1</sup> Tale accelerazione si deve in gran parte alla Scuola Australiana e Neozelandese, dalla quale proviene la maggior parte dei contributi dell'ultimo biennio.

diverse strategie di gestione del brand nei due diversi contesti. E' a questo secondo livello, infatti, che si esplicano prevalentemente le diversità tra mercati business e mercati consumer: ciò ha portato diversi Autori a concludere che “le strategie di consumer branding non sono direttamente trasferibili ai mercati industriali” (Mudambi et al., 1997).

Il presente lavoro si propone, pertanto, di operare innanzitutto una dettagliata ricerca bibliografica sulla tematica in parola, allo scopo di delineare sia i principali risultati raggiunti sia le contraddizioni, così da rilevare le continuità e le discontinuità rispetto al c.d. consumer branding e discutere i problemi rimasti insoluti. A tale scopo, oltre ad una revisione complessiva della Letteratura specifica, verrà descritta una breve meta-analisi del lavoro di Kotler e Pfoertsch (2006), realizzata applicando il metodo storico (Golder, 2000). In secondo luogo questo paper si propone di derivare alcune ipotesi utili per iniziare a delineare un primo modello teorico di riferimento che, tenendo conto dell'ampia varietà dei processi relazionali industriali, sia in grado di fornire utili risposte alle seguenti domande:

- qual è il contributo della marca alla creazione di vantaggi competitivi nei mercati industriali?
- come cambia l'importanza della marca industriale in diverse circostanze (risultanti da differenze nelle strutture dei mercati, nello stadio evolutivo del singolo processo relazione, nella natura dei beni/servizi scambiati, ecc.) e con quali impatti sulla gestione strategica della stessa?

La struttura del lavoro è pertanto la seguente: nel prossimo paragrafo verrà ripercorsa la Letteratura sul business branding, dapprima nel dettaglio e poi cercando di sintetizzarne le linee principali; successivamente, verranno discusse le contraddizioni presenti negli studi e nei risultati prodotti, unitamente alla presentazione della meta-analisi citata; infine, attraverso un'attività di costruzione della teoria, verranno generate nuove ipotesi interpretative.

## **2. La Letteratura sul business-to-business branding: sintesi e sistematizzazione dei risultati più significativi**

Il B2B branding è definito come l'insieme delle attività di “costruzione e comunicazione della marca nell'ambito degli acquisti e delle vendite tra organizzazioni” (The Interbrand Brand Glossary, 2007, p. 20). L'estensione dei confini e dei contenuti del concetto di marca industriale non appare tuttavia di univoca interpretazione tanto che, come verrà osservato in seguito, le divergenze tra i diversi significati attribuiti a tale espressione rappresentano una

delle motivazioni che rendono in alcuni casi difficilmente comparabili i risultati delle ricerche accademiche sull'argomento.

Il lavoro di Saunders e Watt del 1979 viene usualmente considerato il primo studio scientifico sull'argomento. Da allora diversi contributi si sono occupati, pur con approcci differenziati, di tale tematica: in una revisione della Letteratura del 2007, Cretu e Brodie hanno identificato, ad esempio, nove articoli accademici.

Lo studio bibliografico in profondità riportato nel presente lavoro ha rivelato, tuttavia, l'esistenza di ben 36 contributi scientifici riguardanti il B2B branding, pubblicati su riviste internazionali referate: la maggior parte di essi si colloca cronologicamente nell'ultimo quinquennio, e specialmente nell'ultimo biennio, a dimostrazione dell'intensificato interesse verso la tematica in parola. Ciò si connette al fatto che l'attuale scenario, che vede anche nei vari mercati industriali un generalizzato incremento del numero dei concorrenti con il conseguente rischio di uno scivolamento sulla competizione di prezzo, sta spingendo Studiosi e Practitioner ad interrogarsi circa l'efficacia di nuovi strumenti, in particolare del brand, per differenziare le diverse offerte.

Il dibattito accademico che ne è derivato è stato accolto soprattutto su due riviste scientifiche, che da sole raccolgono 23 dei 36 articoli disponibili: Industrial Marketing Management (15) e Journal of Business & Industrial Marketing (8). Nella seguente tabella viene riportata una dettagliata revisione in ordine cronologico dei 36 lavori, con l'indicazione per ciascuno di essi dei risultati più interessanti oltre che, ove disponibili, di alcune caratteristiche dei mercati entro i quali si è svolta l'analisi empirica.

Articolo	Rivista	Focus dello studio	Principali risultati ottenuti	Concettuale (C) o Empirico (E)	Tipologia e/o caratteristiche del mercato entro il quale si realizzano gli scambi studiati	Target del brand	Unità di analisi (intervistati)*
Saunders & Watt (1979)	Ind. Mktg Mgmt	Utilizzo del brand a livello dei consumatori come strumento per differenziare il prodotto industriale, secondo una logica pull lungo gli stadi della supply chain (ingredient branding).	I brand da soli non sono in grado di differenziare prodotti industriali simili agli occhi del consumatore finale. Più utile puntare sulla pubblicità a livello corporate che a livello di prodotto.	E	Fibre artificiali vendute nel Regno Unito (es. Lycra): numerose fibre branded e unbranded sono disponibili sul mercato.	Consumatori finali e, attraverso la logica pull, produttori di vestiti, ecc.	4
Sinclair & Seward (1988)	Ind. Mktg Mgmt	Efficacia del brand per differenziare prodotti industriali divenuti commodity: impatto sia diretto sulla scelta dei distributori di tenere in assortimento il prodotto, sia secondo la logica pull, acquisendo le preferenze dei consumatori finali.	Bassa efficacia del brand nella maggior parte dei casi; vi sono tuttavia alcune eccezioni. Nella scelta dell'assortimento, il 53% dei distributori valuta in primo luogo il prezzo e, a seguire, la disponibilità del prodotto.	E	Prodotti in legno per il settore dell'edilizia residenziale. Prodotti indifferenziati. 19 imprese coprono l'intera capacità produttiva del Nord America. Migliaia di distributori al dettaglio di prodotti per l'edilizia (clientela sia professionale sia fai-da-te).	Distributori e clienti finali (profession. e fai-da-te)	1, 3

Gordon, Calantone & Di Benedetto (1993)	J. of Product & Brand Mgmt	Utilizzo strategico della brand equity per differenziare prodotti industriali e proteggerli dalla concorrenza estera. Estendibilità della brand equity per lanciare nuovi prodotti.	La brand equity è presente nei mercati industriali, ma riguarda più il corporate brand che il brand di prodotto. La brand extension funziona anche nei mercati industriali.	E/C	Settore dei prodotti e degli interruttori elettrici per imprese che realizzano impianti. Il settore è nella fase di maturità e sei produttori possiedono la maggior parte delle quote di mercato.	Acquirenti industriali	2
Shipley & Howard (1993)	Ind. Mktg Mgmt	Benefici dell'utilizzo del brand e sua diffusione nei mercati industriali. Eventuale impatto della dimensione dell'impresa sulla scelta di adottare strategie di branding nel B2B.	Il B2B brand è assai diffuso e genera molteplici benefici: tale diffusione è maggiore tra le imprese di grandi dimensioni (esperienza superiore nel marketing, risorse più consistenti da investire, ecc.).	E	Produttori di beni industriali in diversi settori, tra cui: ingegneria, chimica, informatica, plastica, carta.	Acquirenti industriali	1
Yoon & Kijewski (1995)	J. of B-to-B Mktg	Relazione tra variazioni nella notorietà della marca industriale e variazioni nelle preferenze (intese come proxy delle quote di mercato) per essa da parte degli acquirenti industriali.	La marca industriale deve superare una notorietà suggerita del 10%, prima che un aumento di tale notorietà si traduca in crescenti preferenze. Tale valore dipende da: complessità e durata del processo decisionale, tipologia di decisione di acquisto, caratteristiche del mercato.	E	Produttori di semiconduttori negli USA: 1017 brand in 95 categorie, con una media di 10,7 brand per ogni categoria.	Acquirenti industriali	2
Hutton (1997)	J. of Product & Brand Mgmt	Esistenza della brand equity nei mercati industriali e fattori collegati al prodotto o alla situazione di acquisto che rendono determinante il brand in misura superiore al prezzo del prodotto.	La brand equity esiste nei mercati industriali (premium price, passaparola positivo, ecc.). Gli acquirenti industriali aumentano la preferenza per brand noti quando: il prodotto è complesso o richiede assistenza, il tempo per la raccolta di informazioni è scarso, un acquisto errato impatta personalmente sull'acquirente.	E	Disegno sperimentale, relativo ai criteri di scelta per l'acquisto di quattro prodotti: personal computer, fotocopiatrici, fax, floppy disk.	Acquirenti industriali	2
Mudambi, Doyle & Wong (1997)	Ind. Mktg Mgmt	Importanza del brand nei mercati industriali e fonti del valore della marca in tali contesti.	Il brand va acquisendo un'importanza crescente per la differenziazione dei beni industriali. Le fonti del valore della marca industriale sono 4: performance del prodotto, distribuzione (ordini e consegne), performance dei servizi di supporto, performance dell'impresa.	E/C	Cuscinetti di precisione nel Regno Unito. Settore maturo con standard elevati di qualità. Accesso degli acquirenti a molteplici produttori. Prodotto relativamente complesso e con componenti di rischio nella performance.	Acquirenti industriali	1, 2, 3
Kim, Reid, Plank & Dahlstrom (1998)	J. of B-to-B Mktg	Definizione di un modello di brand equity nei mercati industriali e sviluppo di ipotesi relative al suo funzionamento.	La brand equity nei mercati industriali è funzione diretta della gestione delle leve e degli sforzi di marketing. Tale relazione è moderata da tre gruppi di fattori relativi a: -ambiente (es. intensità della competizione); -impresa acquirente (es. situazione di acquisto); -rischio percepito.	C	/	Acquirenti industriali	/
Michell, King & Reast (2001)	Ind. Mktg Mgmt	Benefici dell'utilizzo del brand, suo impatto sulla performance d'impresa e sua diffusione nei mercati industriali. (replica ed estensione dello studio di Shipley and Howard, 1993).	La marca è assai diffusa nei mercati industriali e le imprese che ne fanno uso percepiscono diversi vantaggi (maggiore credibilità, superiori barriere alla concorrenza, fedeltà del cliente, ecc.). Le marche incorporano una serie di valori e attributi (per lo più intangibili), tipici anche del B2C: qualità, affidabilità, performance, servizio, ecc..	E	Imprese attive in diversi settori industriali: 34% ingegneria, 17% elettronica/computer; 16% chimica; 10% plastica, 10% carta, 13% altro.	Acquirenti industriali	1
Rosenbroijer (2001)	J. of Product & Brand Mgmt	Brand come risorsa per il distributore industriale nelle relazioni produttore-distributore. Scelta operata dal distributore tra proprio brand e brand del produttore.	Il brand del distributore può essere uno strumento per ridurre la competizione tra distributori che vendono un bene ad acquirenti industriali. La decisione di creare una marca propria è meno facilmente reversibile nei mercati industriali.	C,(E)	Carta per fotocopie: analisi di due distributori nel Regno Unito (Bunzl Fine Paper e Robert Horne Paper Company).	Clieni finali e di riflesso anche produttori (aumento del potere contrattuale del distributore).	3
Low & Blois (2002)	Ind. Mktg Mgmt	Problemi che insorgono quando il brand di un'impresa attiva in un mercato industriale inizia ad	Quando il brand inizia ad essere utilizzato in modo generico viene persa la brand equity (e il potenziale di differenziazione). Di fronte a tale scenario	C	/	/	/

		essere utilizzato in modo generico nel settore: eventuali riposte strategiche.	l'impresa può scegliere tra: combattere, accettare il nuovo utilizzo, cambiare il brand.				
Mudambi (2002)	Ind. Mktg Mgmt	Intensità dell'importanza del brand percepita dagli acquirenti industriali in base alle situazioni e ai segmenti di appartenenza.	Esistono tre segmenti di acquirenti industriali: - attenti al brand (37%); - orientati ai benefici tangibili, al prodotto e al prezzo (49%); - con basso coinvolgimento nell'acquisto (14%). Non tutte le imprese attribuiscono quindi la stessa importanza al brand. Quelle attente al brand acquistano volumi maggiori e percepiscono maggiori rischi.	E	Cuscinetti di precisione nel Regno Unito. Prodotti con standard ISO consolidati, elevata frequenza d'acquisto, accesso degli acquirenti a molteplici fornitori, acquirenti provenienti da diversi settori industriali.	Acquirenti industriali	2
Bendixen, Bukasa & Abratt (2004)	Ind. Mktg Mgmt	Importanza del brand nelle decisioni degli acquirenti industriali, fonti del valore del brand e strategie più efficaci per comunicarlo.	Nella decisione d'acquisto il brand è preceduto per importanza dalla consegna, dal prezzo e dalla tecnologia. In generale è confermata l'importanza del brand nei mercati industriali. Qualità, affidabilità e performance sono le principali fonti del valore del brand. La comunicazione del brand più efficace è quella attraverso consulenti tecnici, seguita da forza vendita, conferenze tecniche e fiere. Un brand forte permette anche estensioni di marca.	E	Quadri elettrici a medio voltaggio per interni, da collocare in siti industriali con significativa domanda di elettricità. Acquisti di consistente entità e non ricorrenti. Diversi brand in competizione in questo mercato.	Acquirenti industriali	2
Blois (2004)	J. of B-to-B Mktg	Rischi derivanti dall'utilizzo del brand industriale in modo generico e dalla contraffazione: risposte strategiche (evoluzione del precedente studio di Low & Blois, 2002).	L'utilizzo del brand in modo generico e/o la sua contraffazione diluiscono la brand equity (e il potenziale di differenziazione). Di fronte a tale scenario l'impresa può scegliere tra: combattere, accettare il nuovo utilizzo, cambiare il brand, cooptare i fornitori che hanno contraffatto il brand, incoraggiare un sistema di informatori per essere sempre a conoscenza delle contraffazioni.	C	/	/	/
Lynch & De Chernatony (2004)	Brand Mgmt	Rilevanza degli attributi emozionali del brand industriale e modalità comunicative per veicolarli.	Anche nei mercati industriali i brand veicolano valori emozionali, oltre che razionali. Occorre che tali valori siano comunicati tanto all'esterno quanto all'interno dell'organizzazione (coinvolgimento della forza vendita).	C	/	/	/
McQuiston (2004)	Ind. Mktg Mgmt	Potenzialità di differenziazione generate dall'utilizzo di un brand industriale in un mercato maturo e per beni commodity.	L'utilizzo del B2B branding nei mercati industriali può consentire all'impresa di ritagliarsi e di difendere delle nicchie specializzate. In tali contesti il brand è un costrutto multidimensionale ed include: soluzioni tecniche, soluzioni logistiche, assistenza al cliente, corporate image e, in sintesi, soluzioni totali per il cliente.	C,(E)	Acciaio specifico per taglio laser: analisi dell'impresa finlandese Raex Laser. Nicchia del più ampio settore dell'acciaio caratterizzato da un'elevata competizione sui costi a causa di nuovi competitor e da un'eccessiva capacità installata.	Acquirenti industriali	/
Srivastava & Mookerjee (2004)	Int. J. of Techn. Mgmt	Brand equity nel caso di beni industriali high-tech, sue determinanti e relativo impatto sul processo di acquisto.	Per beni industriali high-tech la brand equity è determinata da valore percepito e fiducia (derivante dalla credibilità dell'impresa, dalla diffusione dei suoi prodotti sul mercato e dalle reputazione delle imprese partner).	E/C	Software applicativi per il settore bancario. Nel settore sono presenti pochi brand leader e alcuni nuovi entranti indiani.	Acquirenti industriali	1, 2
Webster Jr. & Keller (2004)	Brand Mgmt	Strategie per l'utilizzo del brand nei mercati industriali.	10 linee guida per la corretta gestione del B2B brand. In generale, nei mercati industriali viene enfatizzato il corporate brand piuttosto che la marca di prodotto.	C	/	/	/
Andersen (2005)	Ind. Mktg Mgmt	Ruolo delle web brand communities per migliorare le relazioni tra fornitori ed acquirenti attraverso	L'utilizzo delle web brand communities consente di rafforzare le relazioni tra fornitore e impresa acquirente (non solo con la funzione	C,(E)	Prodotti usa e getta plastici ed in polimeri, per il settore sanitario: analisi dell'impresa danese Coloplast.		1

		una comunicazione più efficace.	acquisti, ma anche con gli utilizzatori effettivi del prodotto, ecc.) ed è utile anche per acquisire nuova conoscenza e progettare nuovi prodotti.		Nicchie di mercato con pochi significativi competitor.		
Bennet, Härtel & McColl-Kennedy (2005)	Ind. Mktg Mgmt	Effetto diretto della soddisfazione e del coinvolgimento rispetto al brand ed effetto moderatore dell'esperienza sulla fedeltà alla marca da parte degli acquirenti industriali di servizi.	Soddisfazione con la marca (aspetto emozionale) e coinvolgimento (aspetto cognitivo) sono entrambi antecedenti della fedeltà alla marca. Quando l'esperienza dell'acquirente nell'acquisito di servizi industriali è ridotta, prevale il coinvolgimento; viceversa quando la conoscenza è elevata e, cioè, l'acquisto è routinario.	E	Spazi pubblicitari per imprese (prevalentemente di piccole dimensioni) sugli elenchi telefonici.	Acquirenti industriali	2
Van Riel, De Mortanges, Streukens (2005)	Ind. Mktg Mgmt	Antecedenti (gestione del marketing mix) e conseguenze della brand equity, intesa a livello corporate e a livello di prodotto, per i beni industriali.	La B2B brand equity è il risultato degli investimenti nel marketing mix: prodotto-servizio, distribuzione qualificata, personale competente, promozione e prezzo. Si evidenzia la distinzione tra brand equity a livello di prodotto e brand equity a livello corporate: entrambe conducono, però, congiuntamente alla fedeltà dei clienti.	E	Settore chimico: plastica ad alte prestazioni per l'ingegneria. Acquirenti da settori diversi: automotive, elettrico ed altri.	Acquirenti industriali	2
Beverland, Napoli & Lindgreen (2007)	Ind. Mktg Mgmt	Creazione e gestione di brand globali nei mercati industriali: risorse necessarie per il successo.	Nei casi di global branding di successo nel B2B l'adattamento avviene per cliente e non per mercato servito. L'identità di marca include 5 capacità: - competenze relazionali verso il cliente; - capacità di coordinamento di un network di imprese; - strutturazione di un'adeguata architettura di marca; - capacità di aggiungere valore al prodotto finale dell'impresa acquirente; - capacità di quantificare i benefici intangibili che il cliente riceve.	E,(C)	5 casi di imprese neozelandesi in 3 settori diversi: tessile, alimentare e farmaceutico.	Acquirenti industriali	1
Cretu & Brodie (2007)	Ind. Mktg Mgmt	Effetti della reputazione dell'azienda e dell'immagine della marca sulle percezioni e sulla fedeltà dei clienti industriali.	Occorre distinguere tra l'immagine del brand e la reputazione dell'impresa. Il brand impatta sulla qualità percepita del prodotto e del servizio connesso mentre la reputazione dell'impresa ha maggiore efficacia sul valore percepito nel complesso dal cliente industriale e sulla sua fedeltà. La reputazione dell'impresa aumenta di importanza al crescere del contenuto di servizio dello scambio.	E	Prodotti di bellezza (shampoo) venduti direttamente dal produttore a numerosi parrucchieri e saloni di bellezza neozelandesi.	Acquirenti industriali	2
Lynch e De Chernatony (2007)	J. of Mktg Mgmt	Comunicazione del brand industriale attraverso la forza vendita dell'impresa.	La comunicazione di successo di un brand industriale richiede che la forza vendita sia in grado di veicolare ai clienti un numero ridotto di valori chiave dell'organizzazione tanto razionali quanto emozionali, modulando se necessario il messaggio in base al target.	C	/	/	/
Bennett, McColl-Kennedy & Coote (2007)	J. of Bus. Res.	Relazioni tra fedeltà mentale ("atteggiamenti") verso il brand industriale ed effettiva fedeltà comportamentale (riacquisto).	La fedeltà mentale ad un brand industriale è in grado di spiegare un percentuale significativa della successiva fedeltà comportamentale. Per quanto riguarda gli antecedenti della fedeltà mentale, i risultati confermano quanto riportato dagli Autori nel loro precedente studio del 2005.	E	Spazi pubblicitari per imprese (prevalentemente di piccole dimensioni) sugli elenchi telefonici (pagine gialle, ecc.).	Acquirenti industriali	2
Kotler & Pfoertsch (2007)	J. of Bus. & Indus. Mktg	Relazione tra la forza del brand industriale e la performance dell'impresa sul	Esiste una relazione tra la forza del brand industriale (misurata, ad esempio, con il metodo Interbrand) e la performance	E/C	Diversi mercati: imprese industriali quotate al DAX 30 di Francoforte e al Dow Jones di New	/	/

		mercato azionario.	complessiva dell'impresa sul mercato azionario. Anche nei momenti di crisi generalizzata le imprese industriali con brand forte registrano performance superiori alla media del mercato.		York.		
Ballantyne & Aitken (2007)	J. of Bus. & Indus. Mktg	Applicazione del nuovo paradigma service-dominant di Vargo e Lusch (2004) al B2B branding.	Secondo il paradigma service-dominant, il brand industriale viene co-creato con il cliente nel tempo: le percezioni del cliente al momento dell'acquisto vengono confermate / disconfermate durante la successiva esperienza di utilizzo del prodotto. Elevate potenzialità per web based brand communities, anche secondo la logica tribale del B2C.	C	/	/	/
Morgan, Deeter-Schmelz & Moberg (2007)	J. of Bus. & Indus. Mktg	Implicazioni per il brand nel caso di un'impresa industriale che per fornire servizi post-vendita ai propri clienti si avvale di un'impresa partner (outsourcing).	I servizi post-vendita hanno un impatto significativo sul brand dell'impresa che ha venduto il prodotto/la soluzione principale. Nel caso tali servizi siano forniti da un'azienda partner (ad es. un corriere espresso), la performance di quest'ultima ha un effetto diretto sulla percezione del brand dell'impresa principale. La forza della marca principale influisce sull'intensità di tale relazione.	C	/	/	/
Walley, Custance, Taylor, Lindgreen & Hingley (2007)	J. of Bus. & Indus. Mktg	Rilevanza del brand rispetto agli altri fattori nel determinare la decisione d'acquisto nei mercati industriali.	Il brand (prodotto) è in grado di spiegare il 38% della scelta dell'acquirente industriale. I restanti fattori d'acquisto, in ordine di importanza decrescente, sono: il prezzo (25%), la qualità del concessionario (17%), la vicinanza del concessionario (14%) e la precedente esperienza dell'acquirente con il concessionario (5%). In generale gli acquirenti industriali sono fedeli alla marca nel tempo.	E	Vendita di trattori nuovi da parte dei concessionari agli utilizzatori finali nel Regno Unito. Circa 15.000 unità vendute nel Regno Unito nel 2002.	Acquirenti industriali	2
Beverland, Napoli & Yakimova (2007)	J. of Bus. & Indus. Mktg	Attributi chiave che dovrebbero essere posseduti da un brand industriale.	Il business-to-business brand può essere creato attorno a uno dei 5 attributi chiave: prodotto, servizio, logistica, supporto/suggerimenti, adattamento. I brand costruiti attorno agli ultimi due attributi sono i meno facilmente imitabili. La scelta tra gli attributi determina anche la decisione di utilizzare il corporate brand ovvero un brand a livello di prodotto.	C	/	/	/
Glynn, Motion & Brodie (2007)	J. of Bus. & Indus. Mktg	Vantaggi generati dal brand del produttore nella relazione business-to-business con il distributore.	Il brand del produttore, non necessariamente dominante, garantisce al distributore vantaggi finanziari (margini di ricarico), superiore soddisfazione dei propri clienti e benefici manageriali (supporto promozionale, ecc.). Tali vantaggi implicano un rafforzamento della relazione tra produttore e distributore (maggiore fiducia, cooperazione, dipendenza, ecc.).	E/C	Diversi comparti/formati della distribuzione grocery e di alcolici in particolare.	/	3
Roberts & Merrilees (2007)	J. of Bus. & Indus. Mktg	Ruolo del brand nei settori dei servizi industriali.	L'immagine del brand del fornitore è alla base della decisione di procedere allo scambio (nel caso specifico, della decisione dei distributori al dettaglio di rinnovare il contratto nel medesimo centro commerciale). La qualità è l'antecedente principale dell'immagine del brand. A sua volta il brand contribuisce a generare fiducia.	E	Affitto della superficie dei centri commerciali (20 centri australiani) ai distributori al dettaglio.	Acquirenti industriali	2
Blombäck & Axelsson (2007)	J. of Bus. & Indus. Mktg	Ruolo del corporate brand nel processo di selezione dei	Il brand esercita un impatto sulla scelta dei subfornitori, in quanto ne garantisce la capacità	E,(C)	Subfornitura di componenti da incorporare nel prodotto	Acquirenti industriali	1, 2

		subfornitori.	produttiva, le competenze e la puntualità delle consegne. L'effetto del brand (corporate) è superiore nelle fasi iniziali che conducono alla selezione di una short list tra un numero elevato di subfornitori, in seguito subentrano altri fattori di valutazione. L'immagine percepita del brand dei subfornitori si crea attraverso le loro referenze, il sito aziendale, ecc..		finale (ma in settori diversi).		
Davis, Golicic & Marquardt (2008)	J. of Mktg Mgmt	Efficacia del branding per differenziare i servizi (anziché i beni) industriali.	Nella fornitura di servizi industriali di tipo commodity, caratterizzati dall'impossibilità di una preventiva verifica della qualità dell'offerta, si rileva la presenza di brand equity che offre quindi un potenziale di differenziazione. La brand equity è determinata dalla notorietà e dall'immagine della marca. Tuttavia le percezioni della brand equity dei produttori e dei clienti sono diverse in intensità.	E	Fornitura di servizi logistici negli USA. Diverse centinaia di migliaia di operatori competono in tale mercato.	Acquirenti industriali	1,2
Kuhn, Alpert & Pope (2008)	Qualit. Market Res.: An Intern. Journal	Applicazione ai mercati business-to-business del modello della brand equity proposto da Keller.	Gli acquirenti industriali pongono maggiore attenzione al corporate brand, più che ai brand dei singoli prodotti. Il modello di Keller non è estendibile con semplicità ai mercati B2B: non trova conferma, ad esempio, la presenza di un impatto emozionale della marca. La forza vendita impatta sulla costruzione della brand equity.	E/C	Tecnologie per la gestione elettronica dei rifiuti speciali da parte delle autorità locali australiane. Mercato nuovo: meno di dieci governi locali hanno già acquistato la tecnologia. Due competitor sul mercato analizzato (Australia), con due tecnologie differenti.	Acquirenti industriali	1, 2
Jensen & Klastrup (2008)	J. of Targ., Meas. and Analysis for Mktg	Definizione di un modello di customer-based brand equity per i mercati industriali.	La customer-based brand equity nei mercati industriali è generata, in ordine di importanza, da: fiducia e credibilità dell'impresa, qualità del prodotto, prezzo, differenziazione (solo per clienti OEM).	E,(C)	Pompe industriali: analisi dei clienti (OEM) e degli influenzatori (consulenti - ingegneri) dell'impresa Grundfos sul mercato svedese.	Acquirenti industriali	1, 5

\* Nella colonna "unità di analisi" viene indicata la popolazione dalla quale sono estratti il/i campione/i e/o il/i caso/i dai quali sono raccolti i dati dello studio empirico riportato nell'articolo, in particolare:

1. Produttori di beni business-to-business;
2. Acquirenti di beni business-to-business;
3. Distributori di beni business-to-business;
4. Consumatori finali di beni business-to-consumer;
5. Influenzatori nel processo di acquisto di beni business-to-business.

Sulla base di quanto riportato nella precedente tabella, è possibile tracciare le principali linee lungo le quali si è mossa sino ad ora la ricerca scientifica sull'argomento ed i risultati che si possono considerare acquisiti.

Innanzitutto i diversi studi sono stati mossi da un medesimo interrogativo generale, quello di definire se ed in quale misura l'utilizzo della marca da parte dei produttori industriali fosse in grado di generare un vantaggio competitivo difendibile per l'impresa, specialmente in mercati caratterizzati da crescente concorrenza e progressiva commoditizzazione dei prodotti. Nella quasi totalità delle analisi la risposta a tale quesito è risultata marcatamente affermativa: a più riprese è stato, ad esempio, evidenziato come la marca consenta, da un lato, di ridurre la complessità e l'incertezza dell'acquirente industriale (es. Mudambi, 2002) e, dall'altro, di generare vantaggi stabili per l'impresa produttrice in termini di differenziazione dell'offerta,

premium price e maggiore fedeltà dei clienti (es. Michell et al., 2001; Van Riel et al., 2005). Pare, peraltro, interessante osservare come gli unici lavori nei quali non viene trovato riscontro dell'efficacia della marca industriale siano proprio i due contributi più datati sull'argomento, quello di Saunders e Watt (1979) e quello di Sinclair e Seward (1988): se da un lato ciò potrebbe essere un segnale dell'importanza acquisita dal business-to-business brand negli ultimi anni, dall'altro, in particolare nel caso di Saunders e Watt (1979), ciò si lega anche alla definizione di marca adottata nello studio. In particolare, i due Autori menzionati analizzano un caso di c.d. "ingredient branding", cioè di utilizzo della marca da parte del produttore di una componente destinata ad essere assemblata in un prodotto rivolto al consumatore finale (ad esempio, la fibra Lycra in un abito). In tal caso è proprio il consumatore finale ad essere il primo destinatario delle attività di branding ed è lo stesso consumatore, attraverso le proprie preferenze verso beni contenenti la componente specifica, a rafforzare successivamente il potere contrattuale del fornitore di tale "ingredient". Tuttavia Saunders e Watt (1979) si fermano solo al primo livello di analisi, studiano cioè unicamente le percezioni dei consumatori finali e da esse derivano l'inefficacia del business-to-business brand. Sulla base di quanto osservato si può, dunque, tracciare un primo punto di accordo trasversale ai diversi studi riguardante le funzioni generali della marca: analogamente a quanto si verifica nei mercati business to consumer, anche nei mercati industriali il brand è in grado di differenziare, almeno in una certa misura, il bene che accompagna.

Qualche dissonanza emerge, invece, in merito alla definizione del livello di branding più efficace nei mercati industriali: diversi studi sottolineano, infatti, la distinzione tra corporate brand e brand a livello di prodotto o linea di prodotti (es. Gordon et al., 1993; Webster Jr. e Keller, 2004; Van Riel et al., 2005; Kuhn et al., 2008). Analogamente Cretu e Brodie (2007) distinguono tra reputazione dell'azienda e immagine della marca (del prodotto). Sebbene in taluni lavori prevalga l'analisi del brand di prodotto (es. McQuiston, 2004), è possibile affermare che esiste ormai un consenso piuttosto diffuso circa la prevalenza nei mercati industriali del c.d. corporate brand. Ciò non impedisce tuttavia che esso possa essere anche utilizzato in combinazione con una marca di prodotto: in tal caso, quest'ultima influenza le percezioni relative alla performance tangibile, mentre il corporate brand agisce maggiormente sulla fedeltà del cliente e sulla percezione della componente di servizio (Van Riel et al., 2005; Cretu e Brodie, 2007). Pur con le distinzioni indicate, il dibattito in corso pare quindi sempre più concordare anche sul fatto che nei mercati industriali l'interesse principale vada riposto sul c.d. corporate brand.

Prendendo avvio da tale comune piattaforma concettuale, è possibile sintetizzare i filoni di ricerca lungo i quali si sono mossi i diversi contributi:

1) dimostrare e approfondire in generale l'esistenza della brand equity nei mercati industriali (es. Gordon et al., 1993), individuare gli antecedenti (es. McQuiston, 2004; Beverland e Yakimova, 2007; Jensen e Kastrup, 2008) e i benefici che ne conseguono per l'impresa (es. Michell et al., 2001). In generale l'attività di branding appare pratica diffusa nei mercati business-to-business, specialmente tra le imprese di grandi dimensioni (Shipley e Howard, 1993). Tra gli antecedenti che determinano il valore della marca, diversi lavori pongono l'accento sugli attributi emozionali e non solo su quelli razionali (es. Lynch e De Chernatony, 2004; Russel-Bennet et al., 2005). Tra le conseguenze (o benefici) più frequentemente riportati in Letteratura si segnalano, come evidente, la fiducia (Roberts e Merrilees, 2007) e la fedeltà della clientela (Van Riel et al., 2005);

2) definire le caratteristiche specifiche del mercato, del processo di acquisto e dei segmenti target che accrescono l'efficacia del business-to-business brand: ad esempio, il livello di complessità del prodotto, la rischiosità dell'acquisto, l'intensità della competizione (Hutton, 1997; Kim et al., 1998). Va in particolare segnalato il lavoro di Mudambi (2002) che costituisce uno tra i più frequentemente citati riferimenti sulla marca industriale: esso rileva come tale strumento sia efficace se indirizzato a quel segmento di clientela (nel caso specifico il 37% della base clienti) più sensibile agli intangibili;

3) valutare l'importanza relativa del brand rispetto agli altri fattori chiave di acquisto nella prospettiva del processo decisionale del cliente industriale (es. Bendixen et al., 2004). Tale filone di ricerche ha fornito sino ad ora risultati variegati (del resto non inaspettatamente considerata l'eterogeneità dei processi relazionali analizzati, come verrà precisato in una successiva sezione del presente lavoro): Walley et al. (2007) rilevano, ad esempio, che il brand è in grado di spiegare il 38% della varianza nella scelta dell'acquirente industriale, rispetto al 25% del prezzo; nel lavoro di Bendixen et al. (2004) le influenze della consegna, del prezzo e della tecnologia sono, invece, più intense rispetto a quella della marca.

L'importanza relativa del brand industriale, inoltre, muta in intensità parallelamente all'evoluzione del singolo processo relazionale: nelle fasi iniziali essa è più consistente, in quanto la marca può aiutare a stilare in tempi brevi una lista ristretta di fornitori affidabili, da

sottoporre ad una successiva valutazione formale in base a parametri maggiormente “razionali” a partire dal prezzo (Blombäck e Axelsson, 2007);

4) individuare gli strumenti più efficaci per la creazione e la comunicazione del brand nei mercati industriali (es. Yoon e Kijewski, 1995): l’attività dei consulenti tecnici e della forza vendita risulta più utile rispetto alla partecipazione alle fiere (Bendixen et al., 2004; Lynch e De Chernatony, 2007), ma occorre che la notorietà della marca superi una certa soglia affinché possa tradursi in impatti reali sui comportamenti degli acquirenti (Yoon e Kijewski, 1995). Alcuni lavori più recenti (Andersen, 2005; Ballantyne e Aitken, 2007) tendono poi a sottolineare come le brand communities on-line rendano più efficace il business-to-business brand. In ogni caso la brand equity è il risultato di precisi investimenti di marketing mix (Van Riel et al., 2005);

5) estendere gli studi precedenti dai mercati dei beni industriali a quelli dei servizi industriali, caratterizzati da una maggiore incertezza: anche in questi contesti il brand conferma la propria rilevanza (Roberts e Merrilees, 2007; Davis et al., 2008).

Ulteriori approfondimenti, per ora non ancora in grado di delineare veri e propri filoni di ricerca, condotti da alcuni Autori riguardano infine:

- i rischi derivanti dall’utilizzo generico di un brand industriale per indicare un’intera categoria di prodotti (Low e Blois, 2002; Blois, 2004);
- l’efficacia del brand per l’affermazione nei mercati industriali a livello internazionale (Beverland et al., 2007);
- l’evoluzione dei rapporti tra produttore e distributore nel caso di utilizzo della marca industriale da parte del produttore (Glynn et al., 2007) o del distributore (Rosenbroijer, 2001);
- la relazione tra il valore del brand e la performance dell’impresa sul mercato azionario (Kotler e Pfoertsch, 2007).

Al di là della comune piattaforma concettuale della quale si è detto in precedenza, i lavori dei diversi filoni di ricerca non hanno sino ad ora condotto, come osservano Kuhn et al. (2008), alla costruzione di un modello complessivo di business-to-business branding: ciò si connette ad una serie di motivazioni che verranno approfondite nel prossimo paragrafo.

### **3. Validità dei risultati raggiunti: alcune riflessioni ed una meta-analisi**

#### *3.1 Alcune criticità nella Letteratura sul business-to-business branding*

Osservando criticamente nel loro complesso gli studi sino ad ora condotti sulla marca business-to-business emergono taluni limiti circa la validità e la confrontabilità dei risultati.

In generale sembra opportuno suddividere le varie analisi in due categorie sulla base del percorso conoscitivo seguito dai diversi Autori:

1) il primo gruppo di Accademici e Practitioner tende a sostenere una generale ed indistinta efficacia delle attività di branding in tutti i mercati industriali, puntando a sottolineare più le somiglianze tra questi ultimi e i mercati consumer anziché che le specificità (es. Kotler e Pfoertsch, 2006). A tale scopo gli studi si propongono di mettere in evidenza come anche gli acquirenti industriali, al pari dei consumatori finali, non agiscano in modo del tutto razionale, ma vengano guidati altresì da percezioni e stimoli emozionali (Lynch e De Chernatony, 2004): per questa ragione il brand svolgerebbe sempre un ruolo determinante nelle loro scelte. Per dimostrare tale assunto gli Autori di questo primo gruppo studiano alcuni casi specifici e da essi generalizzano l'importanza della marca in tutti i mercati industriali. Walley et al. (2007) dimostrano, ad esempio, come il brand abbia un peso determinante nell'acquisto dei trattori (ad esempio, New Holland) da parte degli agricoltori in Gran Bretagna. Ciò del resto non sorprende, considerato che nel settore in parola (nel quale tra l'altro si vendono anche trattori Lamborghini!) i singoli agricoltori, così come avviene usualmente per le automobili, si rivolgono ai concessionari per l'acquisto di un prodotto standardizzato, annullando quasi completamente la componente relazionale e di co-creazione tipica dei mercati industriali (Ferrero e Tunisini, 2004). Si tratta pertanto di un caso del tutto particolare di scambio business-to-business, molto simile a quelli realizzati nei mercati B2C e che a nostro avviso non può diventare paradigmatico di un'eguale e generalizzata importanza della marca in tutti i mercati industriali.

Allo stesso modo anche lo studio di Kotler e Pfoertsch (2007), volto a mostrare come esista una correlazione tra il valore (calcolato da Interbrand) dei migliori brand industriali e la performance complessiva della relativa impresa sul mercato azionario, appare di buon senso ma non sufficiente a dimostrare, come inteso dagli Autori, una generale ed ugualmente intensa necessità di puntare sulla marca da parte di tutte le imprese industriali: sia il valore calcolato da Interbrand che la performance complessiva di borsa dipendono infatti sostanzialmente dalla medesima variabile, il reddito dell'impresa, ed appare pertanto ovvio che le due grandezze risultino in buona misura correlate;

2) il secondo gruppo di Studiosi, sottolineando l'eterogeneità elevatissima dei contesti industriali e dei processi relazioni coinvolti (Ferrero e Tunisini, 2004), tende a valutare più cautamente l'efficacia del brand nei mercati business (es. Mudambi et al., 1997; Kuhn et al., 2008) e a fare dipendere l'intensità degli impatti dalle circostanze specifiche relative a:

- situazione d'acquisto (Saunders e Watt, 1979): acquisto routinario, modificato oppure del tutto nuovo (Mudambi et al., 1997);
- dimensioni e risorse finanziarie e specializzazione del management dell'impresa fornitrice (Shipley e Howard, 1993);
- complessità del processo d'acquisto e livello di rischio (personale) percepito (Kim et al., 1998);
- fase del processo di selezione dei fornitori: creazione della short list oppure valutazione formale finale (Blombäck e Axelsson, 2007);
- segmento di clientela: livello di sensibilità dell'acquirente agli intangibili (Mudambi, 2002);
- struttura competitiva e incertezza del mercato (es. Kim et al., 1998).

Mudambi (2002, p. 531) ben sintetizza l'impostazione del secondo gruppo di Autori affermando che nei mercati industriali "il branding non è ugualmente importante per tutte le imprese, per tutti i clienti o in tutte le situazioni di acquisto".

Tuttavia gli studi realizzati seguendo questo secondo approccio sono a tutt'oggi numericamente limitati e non si è ancora proceduto alla formulazione di un modello teorico che, pur evitando generalizzazioni arbitrarie (Fiocca et al., 2003), sia in grado di articolare le circostanze, in presenza delle quali sarebbe raccomandabile fare leva sul brand nei mercati industriali.

In ogni caso appare necessario proseguire nella direzione indicata, posto l'obiettivo di definire una teoria complessiva (seppure caratterizzata da elevata flessibilità e tale da recepire la complessità e la varietà relazionale caratterizzanti i contesti in parola) di branding, specifica per i mercati industriali. A supporto di tale affermazione viene presentata di seguito una meta-analisi di uno studio di Kotler e Pfoertsch (2006).

### *3.2 Una meta-analisi del lavoro di Kotler e Pfoertsch (2006)*

Applicando il metodo storico suggerito da Golder (2000), in questo paragrafo vengono presentati i risultati di una meta-analisi svolta sul lavoro di Kotler e Pfoertsch (2006). Nel testo in parola sono stati identificati 42 esempi di business-to-business brand, definiti di chiaro successo dagli Autori. Per ciascuno di essi è stata svolta una valutazione per determinare se, nel contesto entro il quale il brand aveva raggiunto il successo, fossero

verificate alcune condizioni “minimali” ritenute comunemente necessarie per qualificare un mercato business-to-business. In particolare, per ciascun caso è stata analizzata la presenza delle prime tre delle seguenti caratteristiche peculiari dei mercati industriali (Mudambi, 2002; Håkansson and Snehota, 2006):

- la natura industriale del fornitore e del compratore;
- un elevato livello di concentrazione della domanda e dell’offerta (numero relativamente ridotto di compratori e di venditori);
- la complessità del prodotto/delle soluzioni oggetto dello scambio;
- la customizzazione del prodotto/delle soluzioni;
- la complessità e l’elevata competenza tecnica dell’unità preposta agli acquisti;
- la superiore rilevanza del personal selling rispetto alla comunicazione attraverso i mass media;
- la natura relazionale dei contatti tra fornitore e compratore in termini di legami tra attività, risorse e collaboratori delle due organizzazioni.

Come mostra la seguente tabella riassuntiva, solo 12 dei 42 brand di successo possono essere classificati come “completamente industriali”, in quanto soddisfano tutte le condizioni ricercate. In 15 casi, invece, pur trattandosi di marche attive nei contesti industriali, una o più caratteristiche ritenute necessarie per qualificare un mercato industriale in senso stretto (al di là, cioè, della natura degli operatori che effettuano lo scambio) non sono verificate (ad esempio, nel caso di Komatsu). Nei restanti casi il brand analizzato è attivo tanto nei mercati B2B quanto nei mercati B2C e, anzi, in taluni casi (come per Porsche-Consulting e per Volvo Trucks) la versione business si configura come sub-brand di una già affermata marca consumer.

<b>Classificazione del brand</b>	<b>Numero di casi</b>	<b>Elevata concentrazione dei compratori</b>	<b>Elevata concentrazione dei venditori</b>	<b>Elevata complessità del prodotto</b>
<b>Completamente B2B</b>	12	12 (es. Boeing)	12 (es. Airbus)	12 (es. SAP)
<b>Non completamente B2B</b>	15	0	10 (es. Komatsu)	6 (es. Erco)
<b>B2B + B2C</b>	15*	2 (es. Porsche Cons.)	11 (es. HP)	9 (es. Dell)
<b>Totale</b>	42	14	33	27

\* 5 di essi sono sub-brand diretti di brand B2C.

La meta-analisi mette in evidenza come qualificare i 42 casi osservati come marche industriali di successo senza cogliere le peculiarità e le diversità strutturali e relazionali connesse, e

derivare da essi assunti e principi generali possa risultare fuorviante. Per i mercati che offrono beni e/o servizi fortemente standardizzati e nei quali si osserva una concentrazione elevata dal lato dei fornitori ed una polverizzazione estrema da quello degli acquirenti, il brand potrebbe risultare più rilevante ed efficace rispetto a situazioni “completamente B2B”, in quanto può essere difficile instaurare e coltivare relazioni personali e continuative attraverso contatti diretti (in particolare attraverso la forza vendita) con tutti i potenziali acquirenti del prodotto: in questi casi la marca può sostituire (almeno in parte) tale relazione. Viceversa, quando si registra una significativa concentrazione su entrambi i lati del mercato, la marca, specialmente a livello corporate, potrà rinforzare le relazioni personali (facilitando, ad esempio, le attività della forza vendita). Non appare insomma né sufficiente né utile limitarsi a qualificare alcuni brand come industriali solo in virtù della presenza di un acquirente diverso dal consumatore finale e da tale assunto fare discendere un’uguale necessità per tutte le imprese industriali di dotarsi di tale strumento.

In aggiunta, la meta-analisi mostra numerosi brand, indicati dagli Autori come casi di successo nei mercati business, che hanno ottenuto un eguale successo anche presso i consumatori finali: ciò non significa che essi non siano brillanti esempi di gestione della marca anche nei mercati industriali, ma la commistione indicata rende impossibile “isolare” regole di condotta e strategie specifiche per la loro gestione nei diversi contesti. Bendixen et al. (2004) sono tra i pochi Autori ad avere scelto deliberatamente, allo scopo di minimizzare le distorsioni in parola, di studiare un settore nel quale il prodotto è acquistato solo da acquirenti industriali. Tali limitazioni alla validità dei risultati ottenuti appaiono non di poco conto: si pensi che nel numero monografico del 2007 (Vol. 22, N. 6) della rivista *Journal of Business & Industrial Marketing* dedicato interamente al business-to-business brand, nell’articolo di apertura Kotler e Pfoersch (2007, p.359) includono IBM tra i maggiori casi di successo delle marche industriali mentre, nell’articolo successivo, Ballantyne e Aitken (2007, p. 369) lo classificano come esempio di marca business-to-consumer. La soluzione corretta si colloca evidentemente a un livello intermedio tra le due posizioni e porta a ritenere che sia più utile pensare al B2B brand ed al B2C brand come a due estremi di un medesimo continuum relazionale. Il punto focale non è insomma definire univocamente se si tratti o meno di business brand o consumer brand, bensì identificare le condizioni in presenza delle quali esso possa risultare un utile strumento competitivo anche per le imprese industriali. Posto, infatti, che le risorse dell’impresa destinate al marketing sono limitate e che il brand va inteso come il prodotto di investimenti nel marketing mix (Van Riel et al., 2005), occorre determinare quale

parte di essi sia utile indirizzare alla creazione e/o gestione strategica del brand piuttosto che ad altre leve, ad esempio al rinforzo del personal selling.

La meta-analisi conferma, quindi, la validità della posizione del gruppo di Autori che ritiene necessario definire le circostanze (relative al mercato, alla situazione d'acquisto, e così via), in presenza delle quali risulta utile per l'impresa industriale puntare (anche) sul brand. Prendendo, quindi, avvio dai lavori realizzati da tali Studiosi, nelle prossime pagine si proverà a generalizzare alcune proposizioni, in grado di descrivere l'impatto delle circostanze in parola, allo scopo di tracciare un quadro teorico complessivo.

#### **4. Nuove ipotesi interpretative: generalizzazione di alcune proposizioni teoriche**

Il percorso concettuale descritto nei precedenti paragrafi ha messo in evidenza la necessità di andare al di là dell'identificazione di una mera categoria di "business-to-business brand", differenziata da quella del consumer brand solo in considerazione della tipologia di acquirente che prende parte al processo di scambio, e di analizzare in profondità le circostanze che enfatizzano o meno l'utilità di tale strumento per la performance competitiva complessiva dell'impresa. Nelle prossime pagine vengono pertanto generate alcune proposizioni allo scopo di fornire un contributo nella direzione di una sistematizzazione teorica propria del brand nei mercati industriali.

Prendendo avvio dal contributo dell'IMP sul marketing industriale (Håkansson e Snehota, 1995), occorre tenere in considerazione che l'aspetto centrale e qualificante dei mercati business-to-business è quello relazionale<sup>2</sup>, tanto che le relazioni divengono le unità fondamentali di analisi in tali contesti, unitamente ai network che esse concorrono a determinare. La relazione si configura come sequenza di episodi di scambio tra fornitore ed acquirente, nel corso della quale crescono l'apprendimento, la fiducia ed il coinvolgimento reciproco delle parti, generando tra di esse un crescente substrato relazionale a tre livelli (Håkansson e Snehota, 1995)<sup>3</sup>:

- legami tra le attività (activity links) tecniche, amministrative, commerciali e così via;

---

<sup>2</sup> Håkansson e Snehota (1995, p. 25) definiscono il concetto di relazione come "mutually oriented interaction between two reciprocally committed partners".

<sup>3</sup> In aggiunta, va sottolineato che nella prospettiva dell'IMP la relazione tra due organizzazioni esplica i propri effetti sia sulla diade (fornitore-compratore), sia su ciascuno dei due attori singolarmente, sia, infine, sul più ampio network entro il quale agiscono i soggetti considerati.

- connessioni tra le risorse (resource ties) tecnologiche, materiali, di conoscenza o legate ad altri intangibili;
- legami tra i soggetti delle due organizzazioni (actor bonds), connessi all'apprendimento reciproco con riferimento alle norme di comportamento.

Ne consegue che “siccome non ci sono due aziende identiche, non sono possibili, dal punto di vista dei contenuti, due relazioni fornitore-cliente identiche” (Fiocca et al., 2003, p. 4). A ciò va aggiunto che “l'apparente continuità delle relazioni tra cliente e fornitore coesiste con una variabilità nei contenuti di queste nel tempo” (Fiocca et al., 2003, p. 5).

Sulla base di tali considerazioni che pongono al centro dell'analisi le relazioni e la loro complessità, occorre che la definizione di una teoria di business-to-business branding sia in grado di chiarire quali impatti positivi la marca sia in grado di esercitare sul processo di creazione e di sviluppo delle stesse relazioni industriali: rispetto ad esse vanno dunque individuate le “circostanze” di cui si è detto in precedenza. Tali “circostanze” dovranno inoltre essere configurate ed interpretate in modo tale da recepire la varietà ed il dinamismo di ciascuna rete relazionale, che può assumere, al limite, una propria identità. Ciò potrà, ad esempio, condurre un'impresa industriale ad adottare diverse strategie di branding in base alla tipologia di cliente o addirittura nei confronti di uno stesso cliente di elevate dimensioni, qualora il prodotto sia destinato ad una pluralità di funzioni d'uso ovvero a differenti divisioni di business.

#### *4.1 Funzioni del brand nella fase di avvio della relazione nei mercati industriali*

Per valutare le potenzialità della marca come facilitatore dell'avvio delle relazioni industriali, occorre innanzitutto analizzare il processo che conduce un'impresa che necessita di un bene o di un servizio a selezionare un potenziale fornitore e ad entrare in contatto con esso. A tale proposito, la Letteratura distingue tra una serie di fasi sequenziali (Vyas e Woodside, 1984):

- 1) identificazione di una lista di fornitori;
- 2) scrematura e definizione di una lista ristretta di fornitori;
- 3) richiesta di offerta;
- 4) valutazione tecnica e commerciale delle alternative;
- 5) selezione del/dei fornitore/i.

Orbene, in accordo con quanto riportato da alcuni contributi qualificati (Blombäck e Axelsson, 2007), la marca può esercitare i propri impatti con intensità diverse durante ciascuna delle cinque fasi indicate. In particolare, la massima efficacia si verificherebbe tra la prima e la seconda fase: il brand cioè, in presenza di un numero assai elevato (ed in continua

crescita a causa della globalizzazione della competizione) di potenziali fornitori, consentirebbe all'impresa acquirente di individuarne più agevolmente una lista ridotta, riducendo significativamente la complessità del processo di scrematura e le risorse necessarie a tale scopo. In altri termini, le percezioni e le associazioni generate dalla marca si sostituirebbero nelle fasi iniziali ad un processo formale di valutazione delle alternative, reso difficile (o persino impossibile) dalla numerosità delle stesse, dalla ridotta esperienza dell'impresa acquirente, dal tempo disponibile, e così via. Nelle tre fasi successive, l'impatto del brand si ridurrebbe, poiché nella selezione finale dell'alternativa preferita tornerebbero ad essere adottati prevalentemente criteri formali, a partire dal prezzo. Sulla base di tali argomentazioni è possibile suggerire la seguente proposizione:

*Proposizione 1. La marca agisce positivamente nei mercati industriali favorendo la differenziazione dell'offerta e l'avvio di nuove relazioni, incidendo in particolare sulla fase di definizione della short list delle alternative da sottoporre poi a valutazione formale da parte del potenziale acquirente. Tale effetto positivo è moderato dalle seguenti variabili:*

*a) struttura del mercato (Kim et al., 1998): un incremento del numero delle alternative disponibili aumenta l'efficacia informativa (a livello cognitivo ed emozionale) del brand e, parallelamente, nel caso di una clientela potenziale particolarmente numerosa e frammentata, la marca può supplire all'impossibilità di avviare contatti personali one-to-one anche con i clienti di dimensioni ridotte;*

*b) livello di standardizzazione del prodotto/servizio oggetto dello scambio (Mudambi et al., 1997; Webster Jr. e Keller, 2004): quanto più standardizzati sono i beni/servizi scambiati tanto più la marca può divenire un fattore chiave di acquisto;*

*c) grado di ripetitività dell'acquisto (Saunders e Watt, 1997): quando l'acquisto non è routinario, ma si configura come modificato o del tutto nuovo, la marca influenza maggiormente l'orientamento dell'acquirente supplendo alla sua carenza di conoscenze specifiche;*

*d) intensità del rischio percepito (Kim et al., 1998): al crescere del rischio personale per l'acquirente (Hutton, 1997), o per l'azienda, connesso all'acquisto (ad esempio, nel caso di elevato valore dell'operazione ovvero nel caso di acquisto di componenti determinanti per la performance del prodotto finale), aumenta l'efficacia di "rassicurazione" della marca;*

*e) caratteristiche peculiari del singolo acquirente (Yoon e Kijewski, 1995): ad esempio, grado di formalizzazione del processo di selezione dei fornitori, risorse e tempo a disposizione per completarlo, ecc..*

L'impresa fornitrice che, constatata la presenza di una o più delle circostanze che rendono consigliabile l'utilizzo della marca per entrare in contatto con i potenziali acquirenti, intenda fare leva su tale strumento, dovrà quindi dare luogo a specifiche strategie di branding, ricordando che il loro successo è il risultato di precisi investimenti di marketing (Van Riel et al., 2005).

#### *4.2 Funzioni del brand nella gestione dinamica della relazione industriale*

Considerando ora le fasi successive all'avvio della relazione tra l'acquirente ed il fornitore, occorre chiedersi se e in quale misura la marca risulti uno strumento utile alla gestione ed al rafforzamento di tali rapporti e come essa interagisca con i legami che parallelamente si sviluppano tra le attività, le risorse e le persone delle organizzazioni coinvolte (Håkansson e Snehota, 1995). E' ad esempio evidente che, mentre nella primissime fasi del processo di selezione la marca può divenire interfaccia unica tra fornitore e potenziali acquirenti, nelle fasi successive si avviano variegati legami che possono anche sostituire, in tutto o in parte, gli effetti del brand. Quest'ultimo può altresì risultare meno decisivo nel caso in cui gli equilibri relazionali tra le due parti siano co-determinati da fattori diversi, quali ad esempio gli equilibri di potere e dipendenza (Emerson, 1962; Fiocca, 1981): ciò può verificarsi, ad esempio, nei rapporti tra un'impresa di elevate dimensioni e la propria rete di piccoli subfornitori, dipendenti per la quasi totalità del loro fatturato da un unico acquirente (in questo caso appare piuttosto arduo pensare all'attivazione di strategie di branding da parte dei subfornitori). Ciò non significa che la marca non possa essere rilevante per la gestione ed il rafforzamento della relazione: va tuttavia osservato come in tali casi siano anche altri elementi, come la qualità relazionale e le complessive performance dell'impresa fornitrice relativamente ai tempi di consegna, alla qualità del prodotto, all'assistenza, e così via (Mudambi et al., 1997), a determinare un incremento della (corporate) brand equity e, quindi, della fiducia e della fedeltà (Cretu e Brodie, 2007). In aggiunta, occorre osservare che i contenuti della relazione evolvono nel tempo ed è per questo ad esempio che, come rileva Fiocca (1981, p. 29), lo stesso "sistema di potere caratteristico del rapporto tra due aziende deve essere analizzato in un contesto dinamico. Infatti gli elementi che determinano la posizione delle aziende registrano una variabilità nel tempo, a volte anche molto accentuata che può provocare [...] cambiamenti radicali della strategia di marketing dell'impresa industriale".

Diverso appare, invece, il caso nel quale l'impresa brandizzata intenda gestire relazioni con una clientela fortemente polverizzata, costituita anche da imprese di piccolissime dimensioni,

offrendo prodotti altamente standardizzati (è il caso, ad esempio, di alcuni servizi logistici). In tali situazioni può risultare (quasi) impossibile mantenere contatti personali e continuativi con tutti i clienti con i quali sono stati realizzati precedenti scambi e l'impresa può decidere di interfacciarsi con i partner più rilevanti attraverso Key Account Manager, lasciando alla marca la (quasi) intera gestione delle relazioni con gli acquirenti di minori dimensioni. Si pensi al caso riportato da Walley et al. (2007), e menzionato in precedenza, relativo all'acquisto di trattori da parte degli agricoltori: in tali casi, una volta completata la transazione vera e propria, l'unica relazione tra fornitore ed acquirente è spesso quella veicolata dalla marca, così come avviene sovente nei mercati business-to-consumer.

Sulla base di quanto riportato si può, quindi, affermare che:

*Proposizione 2. La marca può agire positivamente nella gestione dinamica delle relazioni industriali già avviate, ma l'intensità di tale contributo dipende dalle interazioni tra essa ed altri fattori che concorrono allo sviluppo e alla co-evoluzione delle relazioni stesse (gli equilibri di potere e di dipendenza, i legami tra le attività, le risorse e le persone delle organizzazioni coinvolte, e così via).*

## **5. Implicazioni manageriali e conclusioni**

Il presente articolo, prendendo avvio da una ricerca bibliografica e da una revisione complessiva della Letteratura disponibile sul business-to-business brand, ha messo in evidenza alcuni limiti concettuali legati ai risultati sino ad ora raggiunti sull'argomento. In particolare sono state rilevate (anche attraverso una meta-analisi) le evidenti distorsioni conoscitive generate dall'eccessivo slancio di alcuni Autori nel trasferire le teorie consolidate di consumer branding ai mercati industriali, senza tenere conto delle specificità di tali contesti: ciò ha portato alcuni Studiosi a sostenere una rilevanza generalizzata ed incondizionata della marca anche nel business-to-business, al pari di quanto avviene nel business-to-consumer. Sulla base di tali considerazioni, il presente lavoro ha successivamente fatto propria la posizione di un secondo gruppo di Autori, i quali hanno segnalato la necessità di definire delle circostanze (relative alle condizioni di mercato, al bene/servizio oggetto dello scambio, e così via) che determinano l'intensità dell'efficacia del business brand. Integrando tale seconda impostazione con l'approccio relazionale di matrice europea ai mercati industriali, l'articolo è giunto a formalizzare alcune proposizioni teoriche che si propongono quali linee guida per i prossimi studi sul business-to-business brand.

Da un punto di vista manageriale il lavoro mostra come l'indicazione recente di alcuni Studiosi circa la necessità di investire incondizionatamente nella marca in tutti i contesti relazionali industriali non può considerarsi corretta. Posto che gli investimenti di marketing sono necessariamente limitati dalla scarsità delle risorse, l'articolo suggerisce alcune linee guida utili per decidere quando sia utile destinare parte del budget in parola al branding e quando risulti invece più efficace utilizzarlo a sostegno di altre leve.

Nel riconoscere i limiti del presente lavoro che si propone solo di indicare alcune prime linee guida, appaiono evidenti le ampie potenzialità per la ricerca futura sulle funzioni e soprattutto sulla gestione strategica del business brand, a proposito della quale esiste a tutt'oggi un numero ridotto di contributi. La prospettiva relazionale di approccio a tale tematica pare in grado di meglio recepire la complessità, la varietà ed il dinamismo dei processi di scambio ed in tal modo di fare emergere il contributo altrettanto variabile e dinamico della marca in tali contesti. Ne consegue che un utile indirizzo per la ricerca futura potrebbe essere quello di analizzare come le strategie di branding attivate da una medesima impresa possano essere modulate sulla base delle tipologie e dei segmenti di clienti ai quali sono rivolte ovvero sulla base dei diversi utilizzi del prodotto (all'interno, ad esempio, di differenti divisioni di business) da parte del medesimo cliente di elevate dimensioni.

Parallelamente ulteriori verifiche si rendono necessarie per determinare gli impatti di alcuni elementi strutturali dei mercati entro cui si verificano i processi relazionali menzionati: alcuni risultati variegati e apparentemente in contrasto tra loro registrati in Letteratura potrebbero trovare, infatti, almeno una parziale spiegazione negli impatti di variabili moderatrici, come ad esempio la concentrazione della domanda ovvero dell'offerta.

Dalla revisione della Letteratura e dalle analisi riportate nel presente paper emerge, infine, la necessità di approfonditi ed articolati studi circa le strategie vere e proprie di gestione della marca industriale, affrontate solo marginalmente in un numero ridotto di lavori che si sono occupati del c.d. ingredient branding e di qualche verifica riguardante l'operazione di B2B brand extension. Interessanti analisi, ad esempio, potranno essere svolte allo scopo di definire le strategie di brand management più efficaci allo scopo di conquistare una porzione maggiore del valore prodotto lungo la supply chain. A livello metodologico, le necessarie verifiche empiriche potranno trarre beneficio tanto dall'applicazione dell'approccio dei case studies quanto da analisi cross-sectional.

## **Bibliografia**

- Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York: Free Press.
- Andersen, P. H. (2005), "Relationship Marketing and Brand Involvement of Professionals through Web-Enhanced Brand Communities: The Case of Coloplast", *Industrial Marketing Management*, 34(1), pp. 39-51.
- Ballantyne, D., & Aitken, R. (2007), "Branding in B2B Markets; Insights from the Service-dominant Logic of Marketing", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), pp. 363-371.
- Bendixen, M., Bukasa, K. A., & Abratt, R. (2004), "Brand Equity in the Business-to-Business Market", *Industrial Marketing Management*, 33(5), pp. 371-380.
- Beverland, M., Napoli, J., & Lindgreen, A. (2007), "Industrial Global Brand Leadership: A capabilities view", *Industrial Marketing Management*, 36(8), pp. 1082-1093.
- Beverland, M., Napoli, J., & Yakimova, R. (2007), "Branding the Business Marketing Offer: Exploring Brand Attributes in Business Markets", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), pp. 394-399.
- Bennet R., Härtel, C. E. J., & McColl-Kennedy, J. R. (2005), "Experience as a Moderator of Involvement and Satisfaction on Brand Loyalty in a Business-to-business Setting", *Industrial Marketing Management*, 34(1), pp. 97-107.
- Bennet, R., McColl-Kennedy, J. R. (2007), "Involvement, Satisfaction, and Brand Loyalty in a Small Business Services Setting", *Journal of Business Research*, 60(12), pp. 1253-1260.
- Blois, K. (2004), "Two Insidious Attacks on Brand Equity", *Journal of Business-to-Business Marketing*, 11(4), pp. 23-41.
- Blombäck, A., & Axelsson, B. (2007), "The Role of Corporate Brand Image in the Selection of New Subcontractors", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), pp. 418-430.
- Bocconcelli, R., & Tunisini, A. (2006), "Cambiamenti nel comportamento d'acquisto delle medie imprese industriali: un'indagine sul settore meccanico", *Sinergie*, N. 70, pp. 195-218.

- Cretu, A. E., & Brodie, R. J. (2007), "The Influence of Brand Image and Company Reputation where Manufacturers Market to Small Firms: A Customers Value Perspective", *Industrial Marketing Management*, 36(2), 230-240.
- Davis, D. F., Golicic, S. L., & Marquardt, A. J. (2008), "Branding a B2B Service: Does a Brand Differentiate a Logistics Service Provider?", *Industrial Marketing Management*, 37(2), pp. 218-227.
- Emerson, R. M., (1962), "Power - Dependence Relations," *American Sociological Review*, 27(1), pp.31-41.
- Ferrero, G., & Tunisini, A. (2004), "Business marketing: concetti e metodologie per operare nella complessità", *Mercati e Competitività*, N. 0, pp. 111-131.
- Fiocca, R., (a cura di), (1981), *Il Marketing dei beni industriali. Volume Primo*, Milano: Giuffré.
- Fiocca, R., Snehota I., & Tunisini, A. (2003), *Business Marketing*, Milano: McGraw-Hill.
- Giacomazzi, F. (2002), *Marketing industriale*, Milano: McGraw-Hill.
- Golder, P. N. (2000), "Historical Method in Marketing Research with New Evidence on Long-Term Market Share Stability", *Journal of Marketing Research*, 37(2), 156-172.
- Glynn, M. S., Motion, J., & Brodie, R. J. (2007), "Sources of Brand Benefits in Manufacturer-Reseller B2B Relationships", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), pp. 400-409.
- Gordon, G. L., Calantone, R. J., & Di Benedetto, C. A. (1993), "Brand Equity in the Business-to-Business Sector: An Exploratory Study", *The Journal of Product and Brand Management*, 2(3), pp. 4-16.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995), *Developing relationships in business networks*, London: Routledge.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (2006), "Marketing in Business Markets", in Weitz, B., & Wensley, R. (Ed.), *Handbook of Marketing*, pp. 513-526, London: SAGE Publications Ltd.
- Hutton, J. G. (1997), "A Study of Brand Equity in an Organizational-Buying Context", *Journal of Product and Brand Management*, 6(6), pp. 428-439.
- Interbrand (2007), *The Brand Glossary*, New York: Palgrave Macmillan.

- Jensen, M. B., & Klastrup, K. (2008), "Towards a B2B Customer-Based Brand Equity Model", *Journal of Targeting, Measurement and analysis for Marketing*, 16(2), pp. 122-128.
- Keller, K. L. (1998), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kim, J., Reid, D. A., Plank, R. E., & Dahlstrom, R. (1998), "Examining the Role of Brand Equity in Business Markets: A Model, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Business-to-Business Marketing*, 5(3), pp. 65-89.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006), *B2B Brand Management*, Berlin- Heidelberg: Springer.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2007), "Being Known or Being One of Many: The Need for Brand Management for Business-to-business (B2B) companies", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), pp. 357-362.
- Kuhn, K. A. L., Alpert, F., & Pope, N. K. L. (2008), "An Application of Keller's Brand Equity Model in a B2B Context", *Qualitative Market Research: An International Journal*, 11(1), pp. 40-58.
- Lynch, J., & De Chernatony, L. (2004), "The Power of Emotion: Brand Communication in Business-to-Business Markets", *Brand Management*, 11(5), 403-419.
- Lynch, J., & De Chernatony, L. (2007), "Winning Hearts and Minds: Business-to-Business Branding and the Role of the Salesperson", *Journal of Marketing Management*, 23(1-2), pp. 123-135.
- Low, J., & Blois, K. (2002), "The Evolution of Generic Brands in Industrial Markets: Challenges to Owners of Brand Equity", *Industrial Marketing Management*, 31(5), 385-392.
- Marino, A., (a cura di), (1982), *Il Marketing dei beni industriali. Volume Secondo*, Milano: Giuffrè.
- McQuiston, D. H. (2004), "Successful Branding of a Commodity Product: The Case of RAEX LASER Steel", *Industrial Marketing Management*, 33(4), pp. 345-354.
- Michell, P., King, J., & Reast, J. (2001), "Brand Values Related to Industrial Products", *Industrial Marketing Management*, 30(5), pp. 415-425.

- Morgan, F., Deeter-Schmelz, D., & Moberg, C. R. (2007), "Branding Implications of Partner Firm – Focal Firm Relationship in Business-to-business Service Network", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), pp. 372-382.
- Mudambi, S. (2002), "Branding Importance in Business-to-Business Markets. Three Buyer Clusters", *Industrial Marketing Management*, 31(6), 525-533.
- Mudambi, S. M., Doyle, P., & Wong, V. (1997), "An Exploration of Branding in Industrial Markets", *Industrial Marketing Management*, 26(5), pp. 433-446.
- Nardin G. (2002), *Relazioni e fiducia nei mercati dei beni industriali*, Milano: Franco Angeli.
- Roberts, J., & Merrilees, B. (2007), "Multiple Roles of Brand in Business-to-business Services", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), pp. 410-417.
- Rosenbroijer, C. J. (2001), "Industrial Brand Management: a Distributor's Perspective in the UK Fine-Paper Industry", *The Journal of Product and Brand Management*, 10(1), pp. 7-25.
- Saunders, J. A., & Watt, F. A. W. (1979), "Do Brand Names Differentiate Identical Industrial Products?", *Industrial Marketing Management*, 8(2), pp. 114-123.
- Shiple, D., & Howard, P. (1993), "Brand-Naming Industrial Products", *Industrial Marketing Management*, 22(1), 59-66.
- Sinclair, S. A., & Seward, K. E. (1988), "Effectiveness of Branding a Commodity Product", *Industrial Marketing Management*, 17(1), pp. 23-33.
- Srivastava, N. V., & Mookerjee (2004), "Determinants of Brand Equity for Banking Business Application Software Products", *International Journal of Technology Management*, 28(1), pp. 128-138.
- Van Riel, A. C. R., De Mortanges, C. P., & Streukens, S. (2005), "Marketing Antecedents of Industrial Brand Equity: An Empirical Investigation in Specialty Chemicals", *Industrial Marketing Management*, 34(8), 841-847.
- Walley, K., Custance, P., Taylor, S., Lindgreen, A., & Hingley, M. (2007), "The Importance of Brand in the Industrial Purchase Decision: a Case Study of the UK Tractor Market", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), pp. 383-393.

Webster, Jr., F. E., & Keller, K. L. (2004), "A Roadmap for Branding in Industrial Markets", *Brand Management*, 11(5), pp. 388-402.

Yoon, E., & Kijewski, V. (1995), "The Brand Awareness-to-Preference Link in Business Markets: A study of the Semiconductor Manufacturing Industry", *Journal of Business-to-Business Marketing*, 2(4), pp. 7-36.