

Luigi Cantone, Professore Associato di Marketing
Università degli Studi di Napoli “Federico II”
e-mail lcantone@unina.it

Paolo Calvosa, Professore a contratto di Marketing
Università degli Studi di Napoli “Federico II”
e-mail calvosa@unina.it

Marcello Risitano, Dottorando di ricerca in “Scienze Aziendali”
Università degli Studi di Napoli “Federico II”
e-mail risitano@unina.it

La misurazione delle leve generatrici del valore di marca nella prospettiva *customer-based*. I risultati di un’indagine empirica e le implicazioni manageriali*

Introduzione

Con lo sviluppo dell’economia neo-industriale (Normann, 1996) le relazioni con i clienti sono diventate una risorsa di rilevante valore strategico per il conseguimento del vantaggio competitivo delle imprese (tra gli al., Cantone, 1996; Wayland e Cole, 1997; Valdani e Busacca, 2000; Costabile, 2001). In un numero crescente di aree di *business* il cliente (finale, intermedio e/o intermediario) assume un ruolo centrale nei processi di (co)produzione e riconfigurazione dei sistemi d’offerta (Normann, Ramirez, 1994; Ramirez, Wallin, 2000; Normann, 2001), e di creazione di valore economico per le imprese (tra gli al., Guatri, 1991; Guatri, Sicca, 2000; Valdani e Busacca, 2000). Pertanto, il miglioramento delle relazioni con i clienti costituisce un fattore critico di successo e un obiettivo strategico per le imprese, soprattutto nei contesti ipercompetitivi (D’Aveni, 1994) caratterizzati da un’ampia varietà e variabilità della domanda. In una prospettiva relazionale, la marca - quale strumento identificativo, di garanzia e di comunicazione (Busacca, 2000) - facilita la percezione del valore del sistema d’offerta (*value proposition*) da parte dei clienti e la creazione di un rapporto duraturo tra questi e l’impresa (Ambler, 1995; Fournier, 1998; Codeluppi, 2000). La marca, inoltre, avendo un forte potere identificativo e di differenziazione dei sistemi d’offerta, riduce il fabbisogno di informazioni necessarie al consumatore nelle fasi di scelta e di acquisto. Essa si configura, dunque, come una ideale costruito relazionale che consente ai consumatori di usufruire di uno schema cognitivo noto, soprattutto nella fase di riacquisto.

I presupposti teorici di fondo delle idee esposte in questo lavoro riconducono alla *Resource-based Theory* (tra gli al., Barney, 1991; Peteraf, 1993; Grant, 1991 e 1996; Prahalad e Hamel, 1994), in quanto la marca è considerata una risorsa di fiducia (tra gli al., Busacca, 1994; Vicari, 1995; Ambler, 1997), fondata sugli schemi cognitivi propri dei soggetti con i quali essa interagisce.

In termini più generali, obiettivo di questo lavoro è quello di identificare ed analizzare le principali leve cognitive e comportamentali che sono alla base della formazione del valore della marca (*brand equity*) in una prospettiva *customer-based*. Coerentemente con questa finalità, nel seguito è presentato un modello del valore della marca *customer-based* (*Customer Brand Equity* -

* Si ringraziano gli studenti dei corsi universitari del Prof. Luigi Cantone che hanno collaborato alla realizzazione delle interviste telefoniche e all’inserimento dei dati. Naturalmente, la responsabilità dei contenuti, di eventuali errori ed omissioni è esclusivamente degli Autori.

CBE) come schema interpretativo dei processi di generazione del valore di marca. Questo modello è stato sperimentato attraverso un’indagine empirica svolta su un campione rappresentativo di consumatori che ha avuto ad oggetto la categoria di prodotto “telefono cellulare”. Inoltre, sempre attraverso tale indagine empirica, sono state rilevate ed analizzate le libere associazioni espresse dai consumatori rispetto alle marche in uso della categoria di prodotto analizzata, nonché il ruolo che queste associazioni svolgono nella formazione dell’immagine di marca percepita dai clienti (tra gli al. Krishnan, 1996; Chen, 2001).

Più in particolare, i principali obiettivi del *paper* sono stati i seguenti:

- misurare, attraverso il modello empirico di *Customer Brand Equity (CBE)*, le principali leve di generazione del valore della marca (*value brand drivers*). Ciò ha richiesto l’identificazione di opportuni indicatori elementari del valore della marca (*customer based measures*);
- valutare l’eventuale esistenza di una correlazione tra le caratteristiche proprie delle associazioni espresse dai consumatori (*free association*) e il livello di immagine percepita (*brand image*);
- verificare il grado di correlazione tra i singoli indicatori elementari del valore della marca (*customer based measures*) considerati nel modello di *CBE*;
- valutare l’eventuale esistenza di una relazione tra i singoli indicatori elementari del valore di marca (*customer based measures*) e la preferenza di marca espressa dai consumatori (*customer response*).

Il modello di *CBE* è stato monitorato utilizzando i risultati di una ricerca empirica. Quest’indagine è stata condotta con la somministrazione di un questionario con domande a risposta chiusa e aperta, tramite interviste telefoniche, ad un campione stratificato di consumatori estratto dall’universo dei clienti potenziali delle cinque province della regione Campania (Avellino, Benevento, Caserta, Napoli, Salerno), di cui è statisticamente rappresentativo. La numerosità campionaria è risultata essere pari a 1067 consumatori¹ (Tabella 1).

Le province campane	<i>N</i>	<i>n</i>
<i>Napoli</i>	3.110.970	573
<i>Avellino</i>	440.890	81
<i>Benevento</i>	294.083	54
<i>Caserta</i>	859.424	158
<i>Salerno</i>	1.092.034	201
TOTALE	5.797.401	1067

Tabella 1 – La composizione del campione di consumatori utilizzato per l’indagine empirica*

*Il campione (*n*) è stato estratto con il metodo delle proporzioni di Neyman, utilizzando i seguenti parametri: $p_i=q_i=0,50$ (stima percentuale della popolazione in ciascuno strato *i*-esimo della popolazione, ovvero nelle cinque province della Campania); livello di confidenza = 0,95; precisione della stima di *p* per l’intera popolazione. = 0,03.

La numerosità dell’universo della popolazione campana (*N*) e la sua distribuzione provinciale (strati) sono relative agli ultimi dati disponibili al momento di svolgimento della ricerca empirica (Istat, 1998).

L’indagine empirica ha avuto ad oggetto la categoria di prodotto “telefono cellulare” ovvero un sistema d’offerta complesso con un *bundle* di attributi molto ampio e strutturato. Coerentemente con le finalità della ricerca, ciò ha consentito di rilevare e misurare l’importanza ed il ruolo che

assumono, nella percezione del valore di marca, sia i benefici oggettivi (come si dirà nel seguito, benefici funzionali ed economici) che quelli soggettivi (benefici simbolici ed esperienziali).

Le argomentazioni presentate in questo lavoro e l'impostazione della ricerca empirica si basano anche sui risultati di una precedente indagine “pilota” condotta con finalità esplorative dagli stessi Autori del presente lavoro ed i cui risultati sono stati presentati in un precedente *paper* (Cantone, Calvosa, Risitano, 2002)². Partendo dai risultati di quella indagine esplorativa e dai relativi limiti, si è proceduto ad un ampliamento ed approfondimento della ricerca che ha consentito di pervenire ad una più strutturata e sistematica rappresentazione dei processi generatori del valore di marca in un'ottica *customer-based*.

1. La gestione delle relazioni con i clienti e i modelli di brand equity

Le gestione strategica delle relazioni con i clienti sta assumendo sempre più un ruolo critico nello sviluppo e mantenimento del vantaggio competitivo delle imprese *market-oriented*. Soprattutto nei mercati dei beni di consumo, ai fini della gestione della relazione impresa-cliente, la marca rappresenta una risorsa relazionale (Ambler, 1995; Fournier, 1998; Codeluppi, 2000) di rilevante valore strategico che l'impresa può utilizzare per creare valore per i clienti e per conseguire il vantaggio competitivo. Nei mercati ipercompetitivi, caratterizzati da sistemi d'offerta complessi che fanno leva sia su attributi tangibili che intangibili, la marca risulta essere una risorsa insostituibile per l'impresa che intende stabilire con i clienti relazioni durature, stabili e collaborative. In altre parole, le relazioni di marca concorrono a sviluppare il capitale relazionale delle imprese (Costabile, 2001) e consentono ai clienti di accumulare fiducia su basi razionali e/o emotive (Ambler, 1997).

La definizione di un sistema coerente di attributi, benefici e valori è il primo passo attraverso il quale un'impresa configura la struttura embrionale della marca (*brand essence*, de Chernatony, 2001). La gestione strategica del *brand* da parte delle imprese, una volta definita la sua identità (*brand identity*, Aaker e Joachimstaler, 2001), avviene attraverso la creazione, gestione e valutazione di modelli del valore di marca (*brand equity models*). Numerosi sono stati in letteratura gli studi che hanno avuto come obiettivo la misurazione del valore di marca. Nel paragrafo successivo sono analizzati comparativamente i principali contributi della letteratura sui modelli di valore di marca nella prospettiva del cliente (Aaker, 1991; Keller, 1998; Na, Marshall e Keller, 1999; Busacca, 2000; Maio Mackay, 2001a e 2001b; Busacca e Bertoli, 2002; Collesei, 2002; Myers, 2003); questi contributi costituiscono i riferimenti teorici fondamentali per la configurazione del modello di *CBE* e la sua verifica empirica. Date le finalità del presente lavoro, non sono considerati i contributi di letteratura aventi ad oggetto la determinazione del valore finanziario della marca (*brand value*), valore riconosciuto in ipotesi di cessione (tra gli al., Simon e Sullivan, 1993).

1.1 Analisi comparata dei principali modelli di brand equity

I modelli di *brand equity* sono finalizzati a fornire una rappresentazione sistemica, coerente ed unitaria delle leve generatrici del valore della marca, e, conseguentemente, a consentirne una gestione in ottica strategica. I principali contributi della letteratura sul tema consentono di identificare alcune basi del valore di marca (*value brand drivers*) a cui sono riconducibili una serie di indicatori elementari (*customer based measures*) che misurano le percezioni e gli atteggiamenti dei consumatori verso la marca. I contributi seminali più significativi sui modelli di *brand equity* sono riconducibili a David Aaker (1991, 1992, 1996 e 2001) e Kevin Keller (1992, 1993, 1998 e 1999).

Il **modello di Aaker** presuppone che le imprese per creare valore di marca devono saper gestire quattro principali leve: la **fedeltà** alla marca, la **notorietà** del nome/marchio, la **qualità percepita** del sistema d'offerta a cui è connessa la marca, le **associazioni** di marca.

La **fedeltà** alla marca è il primo fattore su cui si fonda la gestione di una relazione duratura e stabile tra la marca e i suoi clienti (Aaker, 1991). Infatti, obiettivo dell'impresa nella formulazione delle strategie di marca è, da un lato, la fidelizzazione dei clienti in portafoglio (consolidamento e sviluppo delle relazioni attuali), dall'altro, l'acquisizione di nuovi segmenti di clienti con cui istituire relazioni di mercato.

La seconda leva generatrice di valore identificata da Aaker (1991) è la **notorietà**, definita come "la capacità di un acquirente potenziale di riconoscere o ricordare che la marca è presente in una certa classe di prodotto, stabilendo così un legame tra la classe di prodotto e la marca stessa". L'Autore definisce quattro possibili livelli incrementali di notorietà per una marca, in funzione del grado di consapevolezza della stessa da parte dei consumatori; una marca, infatti, all'interno di una specifica categoria di prodotto, può essere "sconosciuta", "riconosciuta", "ricordata spontaneamente" o "prima citata" (*top brand of the mind*).

La terza leva del valore di marca è la **qualità percepita**. Essa è definita in termini di grado di superiorità del prodotto/servizio identificato dalla marca (Aaker, 1991), così come nella percezione dei clienti. La qualità percepita genera valore di marca per vari motivi: innanzitutto è spesso uno dei fattori determinanti la scelta di acquisto del sistema d'offerta; inoltre, può essere un fattore distintivo della *value proposition* della marca rispetto a quella delle marche concorrenti; infine, consente di perseguire strategie di *price premium*.

Nel modello di Aaker, la quarta leva del *brand equity* è definita dalle **associazioni** di marca. La creazione di un insieme di associazioni forti consente di definire la marca secondo il valore percepito dai clienti, coerentemente con i benefici che essi associano alla specifica categoria di prodotto offerto (Chen, 2001). In quest'ottica, l'immagine di marca si può definire come risultante di un *bundle* di associazioni che siano imprescindibilmente legate ad essa. Molti sono stati i contributi in letteratura che hanno approfondito il tema delle relazioni tra le associazioni di marca e la creazione di *brand equity* (tra gli al. Aaker, 1991; Krishnan, 1996; Keller, 1998; Low e Lamb, 2000; Grace e O'Casey, 2000; Chen, 2001; del Rìo, Vázquez, Iglesias, 2001). È importante sottolineare, infatti, quanto la creazione di un sistema di associazioni nel sistema percettivo dei consumatori (*Associative Network Memory Model*, Krishnan, 1996) sia fondamentale per definire attributi, benefici e valori di una marca, e quindi definirne l'immagine. Secondo Chen (2001), le associazioni creano valore di marca perché aiutano il processo di assimilazione delle informazioni – generando, quindi, motivazioni d'acquisto - e di differenziazione della marca, creando non di rado le basi per una futura estensione della gamma (*association vs brand extension*; del Rìo, Vázquez, Iglesias, 2001).

Un secondo modello del valore di marca proposto in letteratura è quello di **Keller** (1993, 1998)³. L'Autore afferma che, nella prospettiva del cliente, le basi attraverso cui si crea il valore di marca sono fondamentalmente due: la **notorietà** della marca (*brand awareness*) e l'**immagine** di marca (*brand image*).

Il concetto di **notorietà** della marca a cui Keller fa riferimento non si discosta molto da quello di Aaker. È la capacità della marca di essere ricordata e riconosciuta, capacità che deriva dal processo mentale con cui il consumatore la identifica. L'Autore considera due livelli di notorietà in base alla profondità della conoscenza della marca da parte del consumatore. Il primo, definito **notorietà-riconoscimento** di marca (*brand recognition*), descrive la capacità del cliente di riconoscerla conseguentemente ad una serie di stimoli esterni (*stimuli*). Il secondo, definito **notorietà-ricordo** di marca (*brand recall*), descrive la capacità di ricordare la stessa perché fortemente presente nella mente del consumatore, indipendentemente da espliciti stimoli esterni⁴.

L'**immagine** della marca (*brand image*), secondo Keller (1998), è descritta dalla percezione dei valori associati alla marca da parte dei consumatori. Questa percezione è determinata dall'attribuzione di valori e di significati peculiari al sistema di offerta dell'impresa. Nel modello vengono schematicamente definiti gli elementi su cui puntare per la creazione dell'immagine di marca. In particolare si descrivono i tipi di associazioni da sviluppare e le caratteristiche che queste ultime devono avere (forza, unicità, capacità di essere vantaggiose). Si definiscono tre tipi di

associazioni di marca: gli **attributi** del sistema d'offerta, i **benefici** percepiti dai consumatori e l'**atteggiamento** generale che il consumatore ha maturato nei confronti della marca. Gli **attributi** sono quegli elementi di base o distintivi che compongono, e spesso caratterizzano rispetto alla concorrenza, i sistemi d'offerta identificati con determinate marche⁵. I **benefici** di prodotto sono descritti dall'Autore come la personale percezione che i consumatori hanno degli attributi del prodotto/servizio a cui la marca è connessa. I benefici di prodotto, peraltro, vengono distinti in: **benefici funzionali**, correlati alla *performance* e agli attributi del prodotto; **benefici simbolici**, riferiti agli attributi non correlati alla *performance* di prodotto; **benefici d'esperienza**, connessi all'uso del prodotto e alla successiva soddisfazione/insoddisfazione seguita. Infine, la terza tipologia di associazione richiamata del modello di Keller è l'**opinione** o l'**atteggiamento** dei consumatori verso la marca. In base alle considerazioni esposte da altri autori (Busacca, 2000), questa parte del modello può essere considerata come la componente fiduciaria dell'immagine, base del potenziale di differenziazione che consente di perseguire strategie di estensione della marca (*brand extension*). Non sembra una forzatura considerare questo elemento del modello di *brand equity* come la risultante del bagaglio di fiducia accumulato dalla marca in quanto in grado di soddisfare le aspettative dei clienti. In un contributo successivo (Na, Marshall e Keller, 1999), tra l'altro, si sottolinea come la forza di mercato di una marca – definita attraverso il *Brand Power Model* – sia conseguenza di un alto livello di *brand equity* che consente alle imprese di soddisfare le aspettative dei clienti e definire strategie di fidelizzazione ed estensione della marca.

Ulteriori spunti per la definizione di un modello di valore della marca sono apportati da altri contributi della letteratura. In particolare, nella descrizione del modello evolutivo del valore di marca, Busacca (2000), relativamente alla fase dell'ampliamento del suo potenziale di astrattezza, identifica il peso della marca come strumento relazionale ideale nella gestione delle interazioni impresa-cliente. Coerentemente con le argomentazioni di Keller, sono identificate in un'ottica *customer-based* le leve generatrici di valore di marca nelle sue componenti cognitive: **identità** (*brand identity*), **consapevolezza** (*brand awareness*) e **immagine** (*brand image*) (Busacca e Bertoli, 2002). Myers (2003), invece, descrive il ruolo che hanno le leve del valore della marca, distinte in leve percettive e comportamentali, nella definizione degli attributi tangibili e intangibili del prodotto.

È interessante rilevare, inoltre, il contributo di alcuni studi empirici che, pur non presentando modelli strutturati basati sulle leve generatrici di valore (*value brand drivers*), hanno suggerito una serie di possibili indicatori elementari di valore (*customer based measures*) da utilizzare per la misurazione della forza delle marche. Mackay (2001a e 2001b) definisce come basi fondamentali per rilevare il valore di una marca la **notorietà** della marca, le **percezioni** e **attitudini** della stessa, le **preferenze** e le **intenzioni di acquisto** della marca da parte dei consumatori. Collese (2002) recentemente ha suggerito altri possibili indici del valore di una marca; oltre a fattori di cui già si è detto, egli riconosce che la **capacità innovativa**, la **personalità** e la **soddisfazione globale** generata da una marca sono variabili importanti per la configurazione di un modello di *brand equity*.

2. Il modello di Customer Brand Equity (CBE)

Come già si è detto nell'introduzione, questo lavoro ha il suo antecedente in una indagine empirica “pilota” condotta dagli stessi Autori (Cantone, Calvosa, Risitano, 2002) che ha consentito di definire e validare la struttura di base del modello di *CBE* qui proposto per l'analisi dei processi di generazione del valore di marca. Il modello si articola in due **aree di valore**, ognuna delle quali a sua volta si compone di due **leve generatrici di valore** di marca. La prima area del valore è definita dalle **basi cognitive** del consumatore (*customer perception-related*) attraverso le quali la marca crea un primo livello di fiducia con il consumatore stesso. La seconda area del valore, invece, è radicata nelle **basi comportamentali** del consumatore (*customer behaviour-related*) attraverso le quali la creazione del valore di marca attiva processi di accumulazione di fiducia da parte dei

clienti. In sintesi, le leve generatrici di valore su cui si fonda il modello di *CBE* sono le seguenti (Figura 1):

- la **notorietà-ricordo** e l'**immagine percepita** della marca, quali basi cognitive generatrici di valore (*customer perception-related*);
- la **soddisfazione percepita** e la **fedeltà comportamentale** alla marca, quali basi comportamentali generatrici di valore (*customer behaviour-related*).

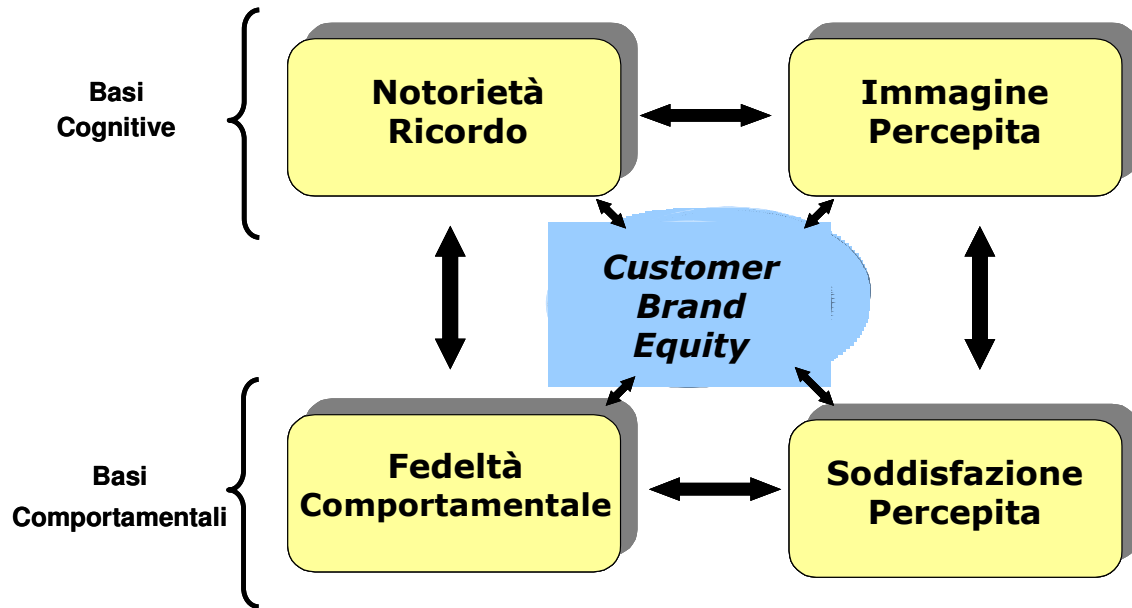


Figura 1 – Il modello di Customer Brand Equity (Fonte: Cantone, Calvosa, Risitano, 2002)

La **notorietà** (base cognitiva generatrice di valore) misura il ricordo delle marche conosciute dai consumatori intervistati con riferimento specifico alla categoria di prodotto in analisi (telefono cellulare). Coerentemente con alcuni modelli del valore di marca diffusi in letteratura, a cui in precedenza si è fatto riferimento (Keller, 1998; Aaker, 1991), nell'indagine empirica sono state rilevate le marche presenti nel sistema cognitivo dei consumatori facenti parte del campione (notorietà-ricordo). La rilevazione della notorietà di marca si è basata esclusivamente sulle marche conosciute dai consumatori intervistati, senza alcuno stimolo esterno esercitato da parte dell'intervistatore. Le citazioni spontanee hanno concorso a definire due distinti indicatori per ciascuna delle marche conosciute dagli intervistati: la **prima marca citata** (*top brand of the mind*); il **livello cumulato di ricordo** di tutte le marche citate dal consumatore (*brand recall*).

L'altra base del valore cognitivo è l'**immagine percepita**. Essa è legata alle singole marche preferite dai clienti intervistati: il livello globale di immagine è stato misurato considerando i benefici connessi alla classe di prodotto analizzata. Infatti, è stata rilevata la percezione dei consumatori della **forza**, **positività** e **unicità** di alcuni attributi di ciascuna marca utilizzata. A tal fine, i benefici percepiti della marca sono stati collegati agli attributi della categoria di prodotto dei telefoni cellulari. Le categorie di benefici in cui sono stati raggruppati gli attributi di prodotto sono le seguenti: benefici **funzionali**, benefici **simbolici**, benefici **esperenziali** e benefici **economici**. Questa classificazione adottata nell'indagine empirica si basa sulla quella proposta da Keller⁶ (1998), opportunamente ampliata secondo gli obiettivi del presente lavoro.

La **soddisfazione percepita** è la prima delle due basi comportamentali dell'area di valore connessa all'accumulazione di fiducia derivante da una positiva esperienza d'uso del prodotto acquistato. Questa leva del valore ha consentito di rilevare l'importanza delle relazioni di marca nei

processi di affermazione della stessa sul mercato. Infatti, la percezione della soddisfazione derivante dall'uso di un determinato prodotto consente al cliente di rafforzare la dimensione valutativa e fiduciaria dell'immagine della marca che lo identifica (Busacca, 1994) e di minimizzare gli sforzi per la ricerca e l'elaborazione di informazioni in fase di riacquisto. Pertanto, la conferma delle aspettative dei clienti permette alla marca di stabilire con essi relazioni durature e collaborative. Il grado di soddisfazione prodotto da ciascuna marca-prodotto è stato misurato comparando il valore d'uso con il valore atteso, così come percepiti dai clienti. Inoltre, per confrontare il livello di soddisfazione percepito delle diverse marche è stato definito un indice di soddisfazione che misura il potenziale competitivo delle specifiche marche in un'ottica prospettica.

La seconda delle due basi comportamentali del valore di marca considerata nel modello di *CBE* è la **fedeltà comportamentale**. Essa è espressione della forza della marca in termini di intensità d'acquisto passato e prospettico. Infatti, in quest'area del valore è stato calcolato il peso dei comportamenti di acquisto passati e futuri dei clienti. In particolare, come per la soddisfazione, è stato definito un indicatore che misura la propensione al riacquisto della marca di prodotto già posseduta (telefono cellulare). Alcuni studi sui modelli dinamici di creazione di *customer loyalty* (tra gli al., Oliver, 1997), infatti, hanno evidenziato che la fedeltà comportamentale è uno dei primi stadi della fedeltà nell'interazione marca-cliente. Con essa si determina l'accumulazione di uno *stock* di fiducia che genera la reiterazione nel tempo del riacquisto della marca stessa. Peraltro, l'aumento della consapevolezza del valore della marca dei clienti determina un rafforzamento ulteriore della relazione marca-clienti⁷.

3. I risultati dell'indagine empirica

L'indagine empirica si è basata sulla somministrazione di un questionario di ricerca ad un campione di consumatori (1.067 intervistati) statisticamente rappresentativo dell'universo della regione Campania. A tal fine, e relativamente alla categoria di prodotto dei telefoni cellulari, sono stati individuati una serie di attributi specifici di prodotto che, come si è detto in precedenza, sono stati classificati in quattro categorie di benefici: funzionali, simbolici, esperenziali ed economici. Tale classificazione ha consentito di verificare l'ipotesi che la categoria di prodotto telefoni cellulari possa essere considerata un sistema d'offerta a qualità oggettiva.

Attraverso l'indagine empirica è stato possibile rilevare, innanzitutto, la marca di telefono cellulare posseduta da ognuno dei consumatori intervistati, ovvero la **preferenza di marca**⁸ (Figura 2).

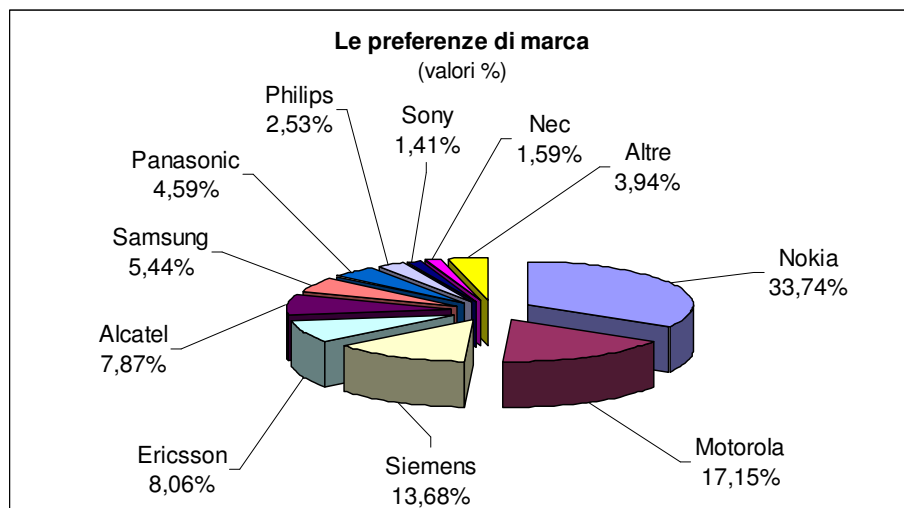


Figura 2 – I risultati dell'indagine empirica: le preferenze di marca di telefoni cellulari

Solo per le marche per le quali è stata rilevata una quota di preferenze non inferiore al 4% di quelle complessivamente espresse dal campione, sono state rilevate le *performance* delle quattro leve generatrici di valore, così come percepite dagli intervistati, e, attraverso opportune tecniche statistiche, calcolate le relazioni tra queste stesse leve.

Relativamente alle **preferenze di marca**, il mercato risulta molto micronizzato con 21 differenti marche acquistate dai consumatori: le 10 marche riportate nella Figura 2, più ulteriori 11 raggruppate sotto la voce “Altre”, per ognuna della quali si registrano preferenze sotto l'1% del totale delle preferenze espresse dal campione. Tra le marche con preferenze superiori al 4% di quelle complessivamente espresse dal campione, Nokia risulta essere il *leader*, con una quota di preferenze pari al 33,74% degli intervistati; seguono Motorola (17,15%), Siemens (13,68%), Ericsson (8,06%), Alcatel (7,87%), Samsung (5,44%) e Panasonic (4,59%).

3.1 L'analisi delle quattro basi generatrici di valore (*value brand drivers*)

L'indagine empirica ha avuto come primo obiettivo la rilevazione delle *performance* delle marche in relazione alle quattro basi del valore (*value brand drivers*) del modello di *CBE*. Per ognuna delle leve del valore sono stati definiti uno o più **indicatori elementari** (*customer based measures*).

La prima base analizzata è stata quella della **notorietà-ricordo**, che misura la percentuale di consumatori del campione che hanno ricordato una specifica marca. Ogni intervistato poteva citare al massimo quattro marche di telefoni cellulari. Rispetto a questa base di valore, sono stati definiti due indicatori elementari: la **prima marca citata** o *top brand of the mind* (in seguito *Not-Tbm*), che misura la percentuale del campione che ha citato per prima una specifica marca; la **notorietà totale** o *brand recall* (in seguito *Not-Tot*) che misura il ricordo complessivo di una specifica marca da parte dei consumatori intervistati.

Nella Figura 3 sono riportati i risultati dell'indagine empirica sulla notorietà in relazione alle sette marche più citate dal campione. *Not-Tot* risulta dalla sommatoria tra *Not-Tbm* e la percentuale cumulata dei livelli di ricordo della marca successivi al primo (secondo, terzo e quarto ricordo). La marca con la percentuale di *Not-Tbm* più alta è Nokia, ricordata per prima dal 48,64% dei consumatori intervistati, seguita da Motorola (16,59%), Siemens (9,47%) e Ericsson (8,25%).

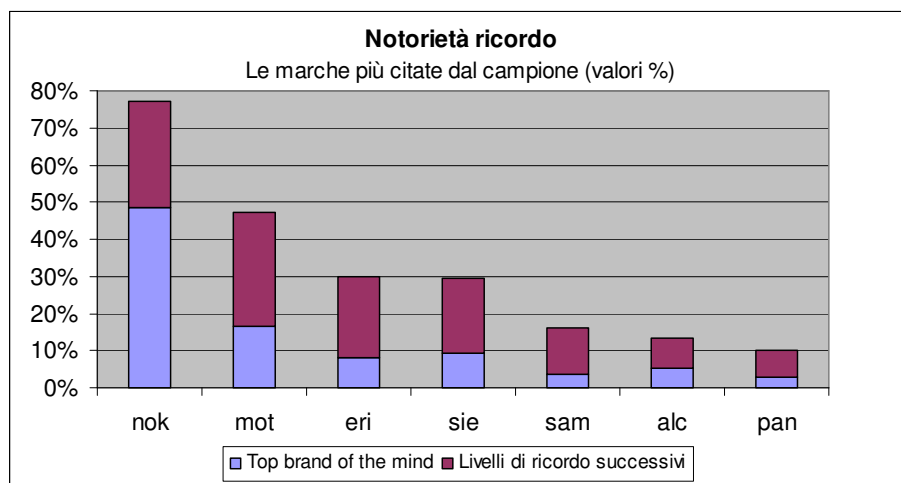


Figura 3 – I risultati dell'indagine empirica: la notorietà di marca dei telefoni cellulari

Anche per quanto riguarda *Not-Tot*, Nokia mostra il livello di notorietà spontanea più alto, pari al 77,04% del campione, contro il 47,14% di Motorola, il 29,9% di Ericsson e il 29,53% di Siemens.

Relativamente alla seconda base generatrice di valore, l'**immagine percepita** di marca, è stata rilevata per la marca abitualmente scelta dagli intervistati la **capacità di essere vantaggiosa**, la **forza** e l'**unicità** della stessa (Keller, 1998). In questo caso l'indicatore utilizzato per misurare l'immagine percepita di ogni specifica marca, denominato **immagine percepita** (in seguito **ImmP**), ha consentito di misurare il contributo fornito alla creazione di *brand image* dei benefici funzionali, esperenziali, simbolici ed economici del prodotto. Per ciascuna marca acquistata, gli intervistati hanno espresso, su scala pentenaria, un valore espressivo dell'importanza attribuita a ciascuna classe di benefici. Successivamente, i valori relativi alle singole classi di benefici, sono stati ponderati in relazione alla loro importanza relativa, così come espressa dal campione intervistato. Pertanto, è stato possibile definire un indice sintetico di *ImmP* della marca, anch'esso su scala pentenaria (1=livello di immagine estremamente basso; 5= livello di immagine estremamente alto)⁹.

I valori dell'immagine sono riportati in Figura 4. Anche in questo caso la marca con il livello più alto di *ImmP* è Nokia, con un valore pari a 3,81, seguita da Samsung (3,80) ed Ericsson (3,65). Solo nel caso delle prime due marche il livello di immagine percepita è risultato essere superiore a quello medio della categoria di prodotto (3,67).

L'analisi svolta sull'immagine di marca, inoltre, ha consentito di validare l'ipotesi di appartenenza dei telefoni cellulari alla categoria di prodotti a qualità oggettiva. Infatti, come già si è detto, la rilevazione dell'immagine di marca si basa sui valori attribuiti dai consumatori alle quattro classi dei benefici di prodotto. I valori medi percentuali delle due classi dei benefici oggettivi (funzionali ed economici) sono stati confrontati con quelli delle due classi di benefici soggettivi (esperenziali e simbolici). I risultati evidenziano che il 57% del valore dell'immagine percepita media della categoria di prodotto si basa sulla percezione dei benefici oggettivi, rispetto al restante 43% che è generato dalla percezione dei benefici soggettivi. Pertanto, l'ipotesi di appartenenza dei telefoni cellulari alla classe di prodotti a qualità oggettiva è validata dai risultati dell'indagine empirica.

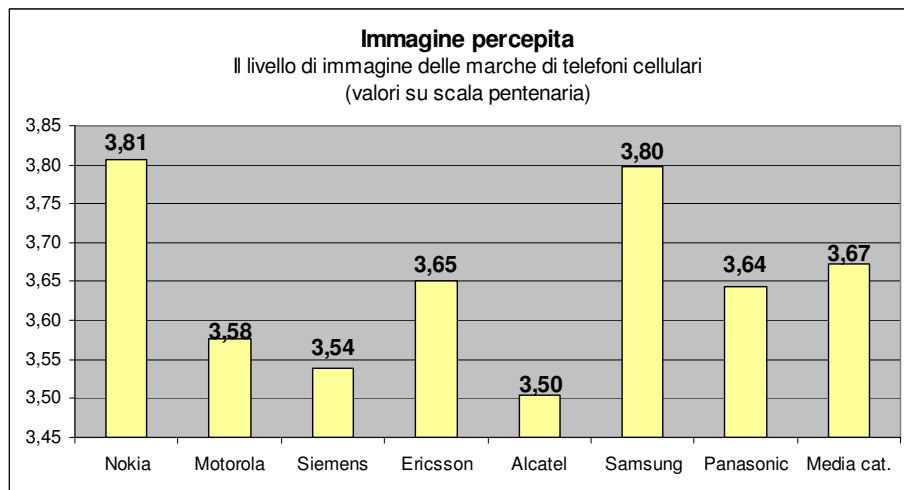


Figura 4 – I risultati dell'indagine empirica: l'immagine percepita delle marche di telefoni cellulari

La terza base generatrice del valore è la **soddisfazione percepita** dai clienti relativamente a ciascuna marca. Gli indicatori utilizzati per misurare il livello di soddisfazione dei clienti sono stati due, entrambi basati sul valore atteso percepito (VAP) e il valore d'uso percepito (VUP) della marca. Il primo di questi, denominato **soddisfazione percepita- Customer Satisfaction Index** (in seguito **Sod-CSI**), è misurato dal rapporto tra il VUP e il VAP di ciascuna marca di telefoni cellulari¹⁰. Il secondo indicatore, denominato **soddisfazione percepita-Indice di Potenziale Competitivo del Brand** (in seguito **Sod-IPCB**), nasce per superare i limiti informativi del primo.

Infatti il livello di soddisfazione percepita misurato dal *Sod-CSI*, essendo questo un indice relativo ($CSI = VUP/VAP$), non considera la *performance* assoluta di valore percepito delle singole marche. Pertanto, affinché i valori di soddisfazione siano maggiormente legati al potenziale competitivo delle specifiche marche, sono stati “normalizzati” i valori di *Sod-CSI* nel nuovo indice *Sod-IPCB* calcolato come di seguito indicato:

$$Sod-IPCB_k = Sod-CSI_k (k=1,\dots,m) * VUP_k (k=1,\dots,m) / \overline{VUP}$$

dove:

$Sod-IPCB_k$ = Indice di potenziale competitivo del *brand* k;

$Sod-CSI_k$ = *Customer Satisfaction Index* della marca k;

VUP_k = Valore d'uso percepito per la marca k;

\overline{VUP} = Valore d'uso percepito medio della categoria di prodotto;

k = 1,2, ...,m, marche;

Ciò ha consentito di configurare un indice di soddisfazione che, se da un lato permette un confronto più significativo tra le varie marche, dall'altro descrive meglio la capacità prospettica di creare valore di marca attraverso la gestione della soddisfazione dei clienti.

In Figura 5.1 sono riportati i risultati relativi al valore atteso percepito (VAP) e al valore d'uso percepito (VUP) delle singole marche di telefoni cellulari: i valori più alti sono quelli di Nokia (3,91 e 4,01), e di Samsung (3,90 e 4,00). Lo scarto maggiore tra valore atteso e percepito è quello relativo ad Alcatel con un VAP uguale a 3,57 e un VUP di 3,70. I valori medi della categoria sono pari rispettivamente a 3,80 e 3,88. Si noti che l'unica marca che presenta un VAP superiore al VUP è stata Ericsson (3,86 e 3,84).

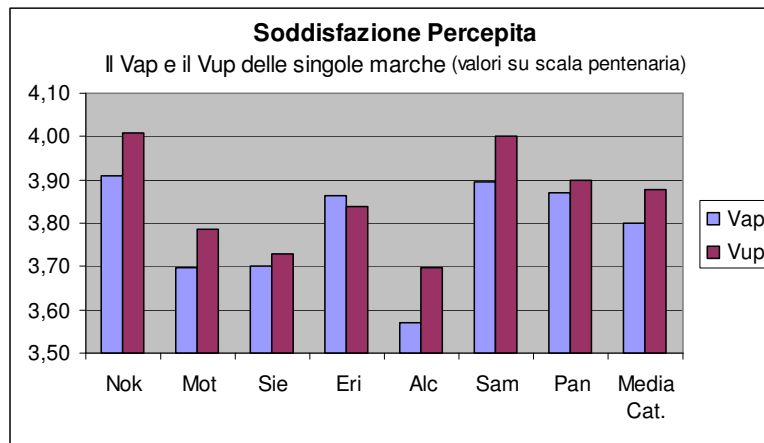


Figura 5.1 – I risultati dell'indagine empirica: il valore atteso (VAP) e il valore d'uso (VUP) percepiti dai clienti

Come illustrato nel grafico a sinistra della Figura 5.2, l'unica marca che registra, seppur di poco, un livello di *Sod-CSI* inferiore ad 1 (insoddisfazione) è proprio Ericsson (0,994). Soddisfatti, invece, sono i clienti di Alcatel (1,036), Samsung (1,028) e Nokia (1,025). La soddisfazione media registrata dai clienti dell'intera categoria di prodotto è pari a 1,020¹¹. Se, invece si analizzano i dati relativi alla *Sod-IPCB* (Figura 5.2, grafico a destra), la *performance* migliore è ottenuta sia da Nokia che da Samsung (per entrambi il valore dell'indice è pari a 1,061), seguite da Panasonic (1,014). Il valore medio della categoria di prodotto è pari a 1,020. Ciò significa che le due marche *leader*, attraverso la soddisfazione dei clienti derivante da una positiva esperienza d'acquisto, accumulano fiducia e accrescono il proprio potenziale competitivo nei confronti delle imprese concorrenti.

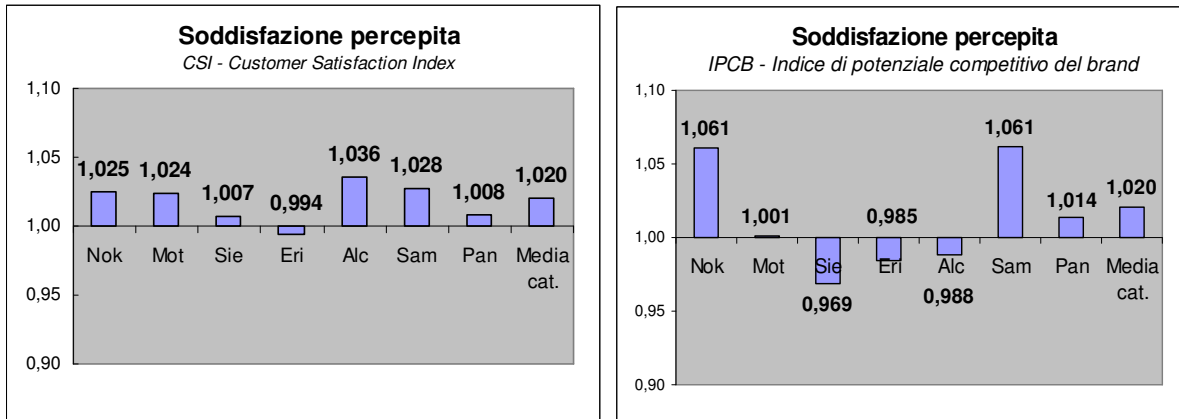


Figura 5.2 – I risultati dell'indagine empirica: l'indice di soddisfazione (CSI) e l'indice di potenziale competitivo della marca (IPCB)

La quarta e ultima base generatrice del valore di marca analizzata attraverso l'indagine empirica è la **fedeltà comportamentale** dei clienti. Anche in questo caso sono stati utilizzati due indicatori elementari per misurare il peso della fedeltà nella creazione del valore di marca. Il primo indice, denominato **fedeltà comportamentale passata** (in seguito **Fed-Pas**), rileva la percentuale di telefoni cellulari della marca i-esima acquistati in passato dai clienti della marca i-esima rispetto a tutti i telefoni cellulari acquistati dai clienti della stessa marca i-esima. Invece, il secondo indice, denominato **fedeltà comportamentale prospettica** (in seguito **Fed-Pros**), indica la percentuale di clienti della marca i-esima che manifesta una propensione al riacquisto della stessa marca i-esima di telefono cellulare già posseduta, in caso di smarrimento, furto o improvvisa indisponibilità dello stesso. In Figura 6.1 sono riportati i valori dell'indice di *Fed-Pas*. La marca con la percentuale di clienti che in passato sono stati più fedeli è Motorola (55,09%), seguita da Nokia (51,55%) e Alcatel (50,47%). Per Samsung il dato di *Fed-Pas* (30,73%) è il più basso rispetto a tutte le marche concorrenti e alla stessa media della categoria di prodotto (49,10%). Bisogna tuttavia evidenziare che i valori della fedeltà comportamentale passata possono essere influenzati dal tempo di entrata sul mercato delle singole marche, ovvero dall'"anzianità media" di ciascuna di esse.

Probabilmente, nell'ottica della configurazione di un modello di valore prospettico della marca, appare molto più interessante osservare i risultati ottenuti dall'analisi del secondo indice.

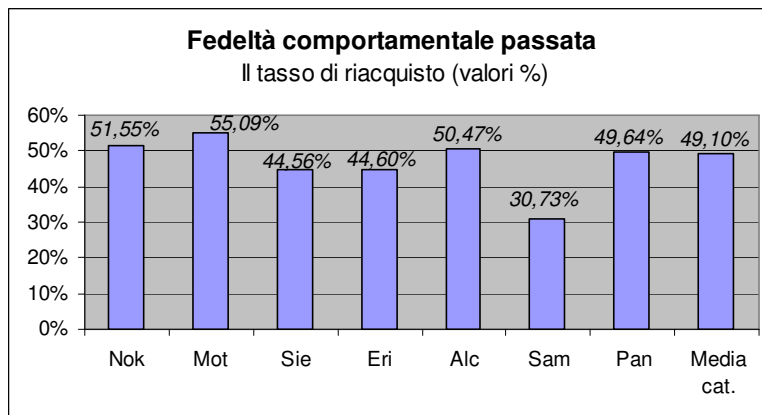


Figura 6.1 – I risultati dell'indagine empirica: la fedeltà dei clienti espressa in base agli acquisti passati di marche di telefoni cellulari

In Figura 6.2, pertanto, sono riportate le percentuali di *Fed-Pros*. La percentuale maggiore di clienti che riacquisterebbero un telefono cellulare della stessa marca posseduta è stata rilevata per Nokia (89,69%). Seguono Motorola (74,55%) e Samsung (73,21%), comunque al di sotto della

percentuale media di riacquisto della categoria (77,60%), spinta in alto dalla marca Nokia; si evidenzia, comunque, un alto livello generalizzato di fedeltà dei clienti alle marche di telefoni cellulari.

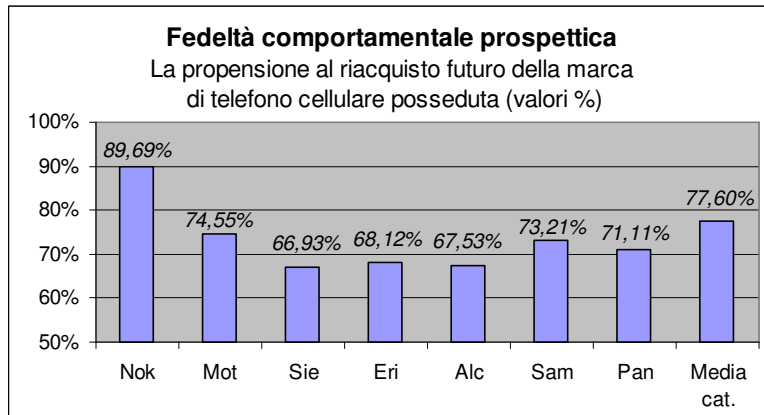


Figura 6.2 – I risultati dell'indagine empirica: la fedeltà prospettica dei clienti espressa come intenzione di riacquisto della marca di telefono cellulare posseduta

I risultati sulla fedeltà comportamentale prospettica (*Fed-Pros*) appaiono in linea con i valori degli indicatori della soddisfazione percepita. Infatti, la marca Nokia, che ha i valori di *Sod-CSI* (1,025) e *Sod-IPCB* (1,061) tra i più alti, evidenzia la migliore *performance* della categoria di prodotto. Per la marca Motorola il valore elevato di *Fed-Pros* è in linea anch'esso con il valore di *Sod-CSI* (1,024). Un dato interessante, inoltre, emerge dal caso Samsung. Infatti, diversamente dal risultato della fedeltà passata (*Fed-Pas*), il valore di *Fed-Pros* è il terzo dell'intera categoria di prodotto: questo valore è in linea con le elevate *performance* degli indicatori di *Sod-CSI* (1,028) e *Sod-IPCB* (1,061).

3.1.1 L'analisi delle preferenze potenziali

I risultati dell'indagine empirica hanno consentito di rilevare, oltre alla preferenza di marca espressa per ciascuna delle marche di telefono cellulare attualmente utilizzate dagli intervistati, la **preferenza potenziale** del consumatore in un'ipotesi di riacquisto (Figura 7)¹².

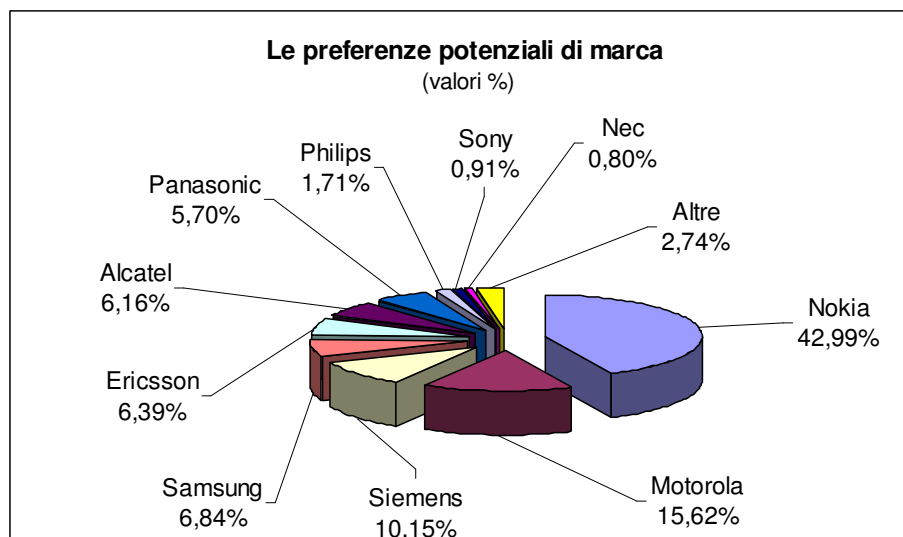


Figura 7 – I risultati dell'indagine empirica: le preferenze potenziali di marca

È stato possibile rilevare, quindi, la quota di mercato potenziale delle marche di telefoni cellulari in Campania, in ipotesi di smarrimento, furto o improvvisa indisponibilità del telefono in uso. I risultati rafforzano la posizione di *leadership* di Nokia col 42,99% delle preferenze potenziali espresse dal campione¹³, seguita da Motorola (15,62%), Siemens (10,15%) e Samsung (che diventerebbe la quarta marca preferita col 6,84% delle preferenze del campione)¹⁴.

Queste preferenze potenziali di marca espresse dal campione sono state confrontate con le ultime quote di mercato mondiali attualmente disponibili dei maggiori produttori di telefonini, relative al I quadrimestre 2003 (Gartner Dataquest, June 2003). L'accostamento di questi dati della ricerca empirica, effettuata sul mercato campano, alle quote di mercato mondiali delle imprese, oltre ad essere un percorso di ricerca già utilizzato in altri studi sulla marca (tra gli al. Aaker, 1996), è uno strumento utile ad avvalorare, in termini più generali e in linea tendenziale, la significatività dei risultati ottenuti dal campione prescelto, al di là dei suoi limiti geografici. I primi quattro *player* rilevati dalla ricerca empirica sono le prime quattro imprese in termini di numero di telefoni cellulari venduti a livello mondiale. In particolare, nel caso di Nokia la quota del mercato globale registrata nel I quadrimestre 2003 è stata pari al 35,0% delle vendite globali di telefoni cellulari, contro una quota di preferenze potenziali pari al 42,99% del campione intervistato. Nel caso di Motorola, invece, la quota di mercato globale è stata del 14,7% (contro il 15,62% di preferenze potenziali), seguita da Samsung (10,5% di quota di mercato globale contro il 6,84% di preferenza potenziale) e Siemens (7,6% di quota di mercato globale contro il 10,15% di preferenza potenziale).

3.2 L'analisi delle libere associazioni

L'indagine empirica ha avuto come ulteriore obiettivo la rilevazione delle libere associazioni espresse dai consumatori intervistati in relazione alla marca di telefono cellulare posseduta da ciascuno di essi. Il metodo di rilevazione (*free association method*), ampiamente utilizzato in letteratura (tra gli al., Low e Lamb, 2000), ha consentito di definire per ognuna delle marche analizzate il *bundle* di associazioni ad essa riferite¹⁵. Per effettuare un'analisi accurata del ruolo e delle caratteristiche delle associazioni si è ritenuto opportuno utilizzare ed elaborare alcuni indicatori che in letteratura (Krishnan, 1996) sono considerati basi fondanti del valore della marca che si origina dalle associazioni.

Pertanto, per ognuna della sette marche analizzate sono stati calcolati i seguenti indicatori:

- il **numero medio di associazioni** di marca, calcolate come rapporto tra il numero di associazioni espresse dai consumatori e il numero di clienti di marca che esprimono associazioni;
- la **valenza delle associazioni** di marca, calcolata come differenza percentuale tra le associazioni correlate positivamente alla marca e quelle correlate negativamente;
- l'**unicità delle associazioni**, considerata come quota percentuale di associazioni esclusive di una specifica marca.

Si può osservare (Tabella 2) che il risultato globale migliore è ancora una volta conseguito da Nokia, con un numero medio di associazioni espresse pari a 1,226, una valenza pari al 93,87% delle associazioni espresse e una percentuale di associazioni uniche uguale al 13,80%. Con riferimento a quest'ultimo dato, la percentuale di associazioni uniche più alta è stata quella di Motorola, pari al 15,33% del totale di associazioni riferite a tale marca. Si rileva, inoltre, un'elevata *performance* di Samsung e Panasonic relativamente al numero medio di associazioni espresse (rispettivamente pari a 1,171 e 1,176).

Marche	Dimensioni delle associazioni			Immagine Percepita
	N° medio ass.	Valenza	Unicità	
Nokia	1,226	93,87%	13,80%	3,81
Motorola	1,119	88,00%	15,33%	3,58
Siemens	1,074	78,22%	4,95%	3,54
Ericsson	1,082	66,67%	6,98%	3,65
Alcatel	1,071	90,00%	10,00%	3,50
Samsung	1,171	79,17%	6,25%	3,80
Panasonic	1,176	85,00%	10,00%	3,64

Tabella 2 – I risultati dell’indagine empirica: le dimensioni delle libere associazioni e il livello di immagine percepita

Lo studio delle libere associazioni espresse dai consumatori è stato ulteriormente approfondito considerando le dimensioni delle associazioni in relazione ai valori dell’immagine percepita (questi valori sono riportati nella stessa Tabella 2). Come già si è detto in precedenza, le associazioni sono considerate in letteratura (tra gli al., Keller, 1998) come le basi cognitive attraverso le quali le imprese costruiscono la propria immagine di marca. Numerosi sono stati gli studi che hanno analizzato la relazione tra dimensioni, funzioni e caratteristiche delle associazioni e l’immagine di marca (tra gli al., Low e Lamb, 2000).

In questa prospettiva, si è proceduto nel seguito a valutare l’eventuale esistenza di una correlazione tra le caratteristiche proprie delle associazioni (*free association*) e il livello di immagine percepita di marca (*brand image*). A tal fine è stato calcolato l’indice di correlazione di Pearson¹⁶ tra ognuna delle tre caratteristiche delle associazioni e il valore dell’immagine percepita di marca. Come si evince dai risultati illustrati in Tabella 3, la dimensione delle associazioni maggiormente correlata all’immagine risulta essere il numero medio delle associazioni espresse, con un indice pari a 0,838.

Indice di correlazione di Pearson	N° medio ass.	Valenza	Unicità	ImmP.
N° medio ass.	1,000			
Valenza	0,472	1,000		
Unicità	0,415	0,732	1,000	
ImmP.	0,838	0,039	0,070	1,000

Tabella 3 – La matrice delle correlazioni tra le dimensioni delle associazioni espresse e l’immagine percepita

Sia la valenza che l’unicità, invece, sono scarsamente correlate ai valori di immagine percepita. Ciò fa concludere che costruire un numero di associazioni di marca particolarmente elevato costituisce per le imprese una strategia coerente per la creazione e il mantenimento di un alto livello di immagine di marca.

3.3 L’analisi degli indicatori elementari del valore (*customer based measures*): verso un modello predittivo di creazione di valore della marca

In precedenza sono stati analizzati i risultati relativi ad una serie di indicatori del valore della marca (*customer based measures*) riconducibili ai quattro *value brand drivers* del modello di CBE. Poiché il valore della marca, nell’ottica dell’impresa, deve poter essere costantemente gestito attraverso il monitoraggio di alcuni di questi indicatori, nel seguito sono state misurate ed analizzate tanto le relazioni esistenti tra questi indicatori generatori del valore di marca quanto il rapporto tra detti indicatori e le preferenze di marca.

La matrice delle correlazioni¹⁷ riportata nella Tabella 4 evidenzia che molti degli indicatori del valore di marca sono fortemente correlati tra di loro. In particolare si osserva l'alta correlazione tra i due indicatori della notorietà (*Not-Tbm* e *Not-Tot*), pari a 0,958. Inoltre, un'elevata correlazione esiste tra la stessa *Not-Tbm* e l'indicatore di fedeltà prospettica (*Fed-Pros*), con un indice pari a 0,920; infine, tra l'immagine percepita (*ImmP*) e l'indice di potenziale competitivo (*Sod-IPCB*) si evidenzia un grado di correlazione anch'esso elevato, con un valore pari a 0,910.

Come si è già detto nell'introduzione, uno degli obiettivi del presente lavoro è la valutazione delle relazioni esistenti tra gli indicatori di valore (variabili-causa o indipendenti) e la preferenza di marca (variabile-effetto o dipendente). La matrice delle correlazioni illustrata nella Tabella 4 evidenzia valori elevati dell'indice di correlazione di Pearson tra la preferenza espressa (*Pref-Espr*) e la notorietà di marca, sia *top brand of the mind* (*Not-Tbm*) sia totale (*Not-Tot*), con valori rispettivamente pari a 0,980 e 0,970. Tale preferenza espressa, inoltre, è positivamente correlata alla preferenza potenziale (*Pref-Pot*), che assume un valore pari a 0,974. Quest'ultima, a sua volta, presenta un'elevata e positiva correlazione con la notorietà, sia *top brand of the mind* (l'indice di Pearson per *Not-Tbm* è pari a 0,995) sia totale (l'indice di Pearson per *Not-Tot* è pari a 0,939). Inoltre, la preferenza potenziale è fortemente correlata anche con la fedeltà prospettica (l'indice di Pearson per *Fed-Pros* è pari a 0,942). L'analisi della relazione tra il valore degli "indicatori percettivi" e i livelli di *performance* competitiva della marca è coerente con alcuni contributi sul *brand equity* della letteratura (tra gli al., Aaker, 1996; Maio Mackay, 2001b).

Indice di correlazione di Pearson	<i>Pref - Espr</i>	<i>Not - Tbm</i>	<i>Not - Tot</i>	<i>ImmP</i>	<i>Sod - CSI</i>	<i>Sod - IPCB</i>	<i>Fed - Pas</i>	<i>Fed - Pros</i>	<i>Pref - Pot</i>
<i>Pref - Espr</i>	1,000								
<i>Not - Tbm</i>	0,980	1,000							
<i>Not - Tot</i>	0,970	0,958	1,000						
<i>ImmP</i>	0,349	0,482	0,400	1,000					
<i>Sod - CSI</i>	0,236	0,223	0,118	0,076	1,000				
<i>Sod - IPCB</i>	0,354	0,473	0,347	0,910	0,448	1,000			
<i>Fed - Pas</i>	0,453	0,400	0,419	-0,448	0,064	-0,329	1,000		
<i>Fed - Pros</i>	0,856	0,920	0,840	0,710	0,347	0,761	0,232	1,000	
<i>Pref - Pot</i>	0,974	0,995	0,939	0,514	0,272	0,530	0,369	0,942	1,000

Tabella 4 – La matrice delle correlazioni tra gli indicatori elementari del valore e le preferenze di marca, espresse e potenziali

Pertanto, è stato utile verificare se il modello di *CBE* proposto potesse avere un'intrinseca capacità predittiva della *performance* competitiva della marca (preferenza potenziale); in altre parole, si è cercato di valutare se esso potesse essere un efficace strumento per la gestione strategica delle relazioni della marca con i clienti. Ai fini predittivi, un ruolo preponderante dovrebbe essere svolto dalle variabili correlate al comportamento post-acquisto del consumatore (*Sod-IPCB* e *Fed-Pros*, variabili *customer behaviou-related*) piuttosto che da quelle cognitive (*Not-Tot* e *ImmP*, variabili *customer perception-related*). Questa ipotesi di ricerca è stata verificata attraverso un modello di regressione *stepwise* in cui le variabili predittive indipendenti sono state inserite una alla volta (nell'ordine *Fed-Pros*, *Sod-IPCB*, *ImmP* e *Not-Tot*) al fine di spiegare la variazione della variabile dipendente (*Pref-Pot*).

Modelli di regressione multipla	R^2	$R^2 - corr$	<i>F-value</i>	<i>Sign.</i>
1 - <i>Fed-Pros</i>	0,888	0,866	39,708	0,001
2 - <i>Fed-Pros</i> + <i>Sod-IPCB</i>	0,964	0,946	53,809	0,001
3 - <i>Fed-Pros</i> + <i>Sod-IPCB</i> + <i>ImmP</i>	0,964	0,866	26,985	0,011
4 - <i>Fed-Pros</i> + <i>Sod-IPCB</i> + <i>ImmP</i> + <i>Not-Tot</i>	0,972	0,916	17,332	0,055

Tabella 5 – I risultati derivanti dall'applicazione del metodo della regressione multipla *stepwise*.

Come si evince dalla Tabella 5, il modello di *stepwise regression* che meglio si adatta a spiegare la variazione della preferenza potenziale (*Pref-Pot*) è il secondo, nel quale sono comprese “in blocco” le variabili-predittori *Fed-Pros* e *Sod-IPCB*. Questo insieme di variabili, infatti, ha il valore di R^2 corretto più elevato¹⁸ (0,946) e un *F-value* (misura del rapporto tra la varianza di regressione e la varianza residua) pari a 53,803, con una significatività pari a 0,001 (accettata per $p \leq 0,05$).

Nella tabella 6, inoltre, sono riportati i valori dei coefficienti beta standardizzati, con i relativi test *t* e la significatività degli stessi (accettati per $p \leq 0,05$), del modello di regressione numero 2 risultante dalla applicazione della *stepwise regression*.

Variabili predittive	β - Coefficienti standardizzati	<i>t</i>	Sign.
<i>Fed-Pros</i>	1,272	8,626	0,001
<i>Sod-IPCB</i>	-0,429	-2,913	0,044

Tabella 6 – I coefficienti e i test delle variabili inserite nel modello di regressione *stepwise* numero 2 (si veda Tabella 5)

In conclusione, l’analisi di regressione multipla conferma l’ipotesi di ricerca formulata, ovvero la validità del modello di *CBE* come strumento predittivo per la gestione del valore della marca. In particolare, emerge che, nell’ottica della valorizzazione delle relazioni di marca, gli indicatori relativi alla fedeltà prospettica (*Fed-Pros*) e al potenziale competitivo della marca (*Sod-IPCB*), entrambi basi del valore di marca *customer behaviour-related*, si adattano a spiegare la preferenza potenziale di marca (*Pref-Pot*).

4. Implicazioni manageriali

Il valore della marca quale risorsa strategica nella gestione delle relazioni con i clienti (costruito relazionale e “valoriale”) e nel processo di differenziazione dei sistemi d’offerta (costruito identificativo e di garanzia) è stato l’assunto di fondo di questo lavoro di ricerca. Solo pochi mesi fa, Alessandro Lamanna, *Amministratore Delegato di Nokia Mobile Phones Italia*¹⁹, così rispondeva in un’intervista sul valore strategico del brand Nokia:

Il brand non è altro che la risultante della qualità percepita del prodotto, della sua facilità d’uso, dei servizi di customer care. In altri termini, dell’esperienza d’uso che l’utilizzatore finale realmente percepisce durante tutte le fasi di interazione con la marca, e quindi con l’azienda che essa rappresenta. Indubbiamente, esiste anche una componente emozionale distintiva in questo processo che identifica un cliente Nokia.

Anche queste parole evidenziano quanto sia importante e complessa la gestione dell’identità e del valore di una marca. In quest’ottica, i risultati della ricerca empirica hanno dimostrato il ruolo di alcuni indicatori nel determinare la forza competitiva e il valore di una marca. È emerso, infatti, che la gestione del valore della marca e delle relazioni della stessa con i clienti deve essere condotta avendo a fondamento il monitoraggio continuo delle aree e delle leve generatrici di valore. La conoscenza dello stato e dell’evoluzione nel tempo di questi fattori, che definiscono la relazione tra la marca ed i propri clienti, è un presupposto fondamentale del successo delle imprese sul mercato.

La definizione e descrizione delle basi percettive e comportamentali del valore di marca hanno consentito di focalizzare l’attenzione su due distinte fasi della relazione con i clienti che devono essere costantemente monitorate: la **fase della creazione di fiducia** (verso tutti i consumatori) e la **fase dell’accumulazione di fiducia** (verso i clienti acquisiti). Nella prima fase, l’obiettivo principale di un’impresa è fare in modo che la marca sia conosciuta e che le sia attribuito un livello d’immagine che la differenzi rispetto ai concorrenti. Ciò anche grazie ad una attenta definizione di una struttura di associazioni di marca da creare e trasmettere a tutti i potenziali clienti. Nella fase

dell'accumulazione di fiducia, invece, l'obiettivo principale dell'impresa è assicurarsi che il cliente sia soddisfatto della marca acquistata e che si senta fedele alla stessa. Nel presente lavoro, per entrambe le fasi della relazione, sono stati identificati una serie di indicatori che hanno dimostrato di descrivere in modo appropriato il processo generativo del valore della marca.

L'indagine empirica, inoltre, ha evidenziato il ruolo delle associazioni nella gestione dell'immagine di marca; i risultati confermano che la creazione di un'immagine forte passa per la costruzione di un sistema di associazioni coerente ed articolato ai valori della marca. In particolare, l'unica dimensione delle associazioni di marca che presenta un'alta correlazione positiva con l'immagine percepita è il numero medio di associazioni, mentre la “valenza” e “l'unicità” sono risultate scarsamente correlate. Tali risultati rilevano che, al fine di creare valore di marca, è necessario per le imprese generare un numero di associazioni quanto più elevato possibile.

È stato interessante, inoltre, constatare che alcuni degli indici del valore della marca sono fortemente correlati tra di loro. In particolare, la soddisfazione percepita, che misura il potenziale competitivo delle marche (*Sod-IPCB*), è fortemente correlata al livello d'immagine percepita (*ImmP*), come, peraltro, la fedeltà prospettica (*Fed-Pros*) lo è con i due indicatori di notorietà (*Not-Tbm* e *Not-Tot*).

Da un punto di vista manageriale, un altro aspetto di rilevante importanza che è emerso dall'indagine empirica è il potere predittivo del modello di *CBE*, ovvero la capacità dello stesso di spiegare la *performance* futura della marca in termini di preferenza prospettica dei consumatori. L'applicazione ai dati empirici di modelli di regressione multivariata ha consentito di misurare il peso dei singoli indicatori nelle decisioni di acquisto dei consumatori.

Un'ultima considerazione riguarda la specifica categoria di prodotto considerata nell'analisi. Per il telefono cellulare la creazione del valore di marca pur dipendendo in misura maggiore da benefici oggettivi di prodotto (funzionali ed economici), è determinato, in parte, anche dai benefici soggettivi (simbolici ed esperenziali). Ciò evidenzia come nell'economie moderne, caratterizzate dall'ipercompetizione e dalla maturità dei bisogni, il ruolo delle componenti emozionali di prodotto (collegate ad elementi simbolico-esperenziali) è rilevante anche per quei prodotti ad alta tecnologia generalmente valutati in base a *performance* di natura oggettiva.

5. Alcune considerazioni conclusive

I risultati dell'indagine empirica su cui si basano le argomentazioni sviluppate in questo lavoro vanno interpretate alla luce di alcune considerazioni:

- l'universo di riferimento da cui è tratto il campione è statisticamente rappresentativo di una specifica area geografica (regione Campania);
- la categoria di prodotto analizzata è quella dei telefoni cellulari, quindi un prodotto prevalentemente a qualità oggettiva.

Pertanto, risulterebbe difficile dare dei caratteri di universalità ai risultati derivanti dalla applicazione del modello. Per conseguire tale obiettivo il modello di *CBE* dovrebbe essere testato su un numero sufficientemente ampio di prodotti e in ambiti territoriali estesi (ambito nazionale e/o internazionale).

Ciò detto, l'indagine empirica ha consentito di ottenere interessanti risultati:

- la gestione coerente delle basi cognitive e comportamentali che influenzano il valore di marca è un fattore critico per il successo della marca sul mercato;
- il modello di *CBE* proposto ha un campo di applicazione generale e risulta uno strumento idoneo a spiegare e misurare i processi di generazione del valore e della preferenza di marca;

- l'immagine di marca è positivamente correlata alla numerosità delle associazioni di marca espresse dai consumatori;
- le correlazioni tra le basi generatrici di valore di marca e tra tali basi e le preferenze potenziali sono numerose e significative.

Note

¹ La fase principale di rilevazione dei dati fa riferimento al periodo di febbraio-giugno 2003. Relativamente al totale delle interviste svolte nella provincia di Napoli (573), si evidenzia che 410 di esse sono state effettuate nel periodo maggio-giugno 2002 in fase di indagine "pilota" esplorativa. I risultati di queste interviste, infatti, sono stati utilizzati per validare il modello di *CBE* (Cantone, Calvosa, Risitano, 2002).

² Obiettivo della precedente indagine fu di definire la struttura del modello di *CBE*, validare la sua identità, spiegare i processi generatori del valore di marca e identificare le criticità connesse alla misurazione dello stesso valore di marca.

³ Il modello di Keller è puntualmente descritto nel suo libro "*Strategic Brand Management: bulding, measuring and managing brand equity*" (1998). Per Keller, un modello di *Customer-based Brand Equity* misura "l'effetto che la conoscenza della marca ha sulle risposte dei consumatori alle politiche di marketing: sarà positiva se i consumatori reagiscono in modo favorevole agli elementi del marketing mix rispetto ad una risposta allo stesso mix su una offerta immaginaria, con un altro marchio o senza marchio". Per costruire un modello di gestione delle relazioni con i clienti, basato sulla creazione di una marca forte, il primo compito del *management* è definire le basi dell'identità di marca (*brand identity*) scegliendo gli elementi fondamentali: il nome, i simboli e il logo, lo *slogan*, il *jingle* e il *packaging*.

⁴ Per Keller (1998), l'obiettivo fondamentale è legare la marca alle fasi di acquisto e/o alle occasioni di consumo relative alla categoria di prodotto cui essa appartiene. La notorietà di una marca, infatti, non è altro che il risultato di una serie di esperienze accumulate nel sistema cognitivo del cliente. Esse sono conseguenza degli effetti positivi/negativi della comunicazione pubblicitaria e/o dello scambio di informazioni con i soggetti del gruppo sociale di riferimento degli stessi clienti. In altri termini, tanto più la marca è familiare al consumatore, tanto più egli è in grado di riconoscerla, di richiamarla alla mente, di associarla ad un prodotto e quindi di sceglierla nell'atto di acquisto finale.

⁵ Per l'Autore, gli attributi di prodotto sono a loro volta distinti in correlati e non correlati alle *performance* di prodotto. Nel primo caso si fa riferimento a quegli "ingredienti" o funzioni di prodotto necessari per il suo funzionamento. Nel secondo caso a quegli elementi legati al processo di acquisto e di consumo non direttamente afferenti alla *performance*, quali il prezzo, le immagini legate all'uso ed alle modalità d'uso del prodotto, la personalità della marca, le sensazioni e l'esperienza d'uso (Keller, 1998).

⁶ Keller nella sua classificazione dei benefici che contribuiscono a formare l'immagine della marca, non considera i benefici economici: secondo l'Autore, tra l'altro, il prezzo non è considerato uno degli attributi di prodotto legato direttamente alla *performance* della marca. In questo lavoro, invece, i benefici economici sono considerati un fattore determinante nella percezione dell'immagine di marca dei clienti.

⁷ Questa maggiore intensità della relazione impresa-cliente genera un incremento del grado di autoefficacia delle decisioni d'acquisto del cliente (Costabile, 2001) che lo porta a vivere il cosiddetto "stadio della fedeltà mentale".

⁸ In realtà, nella somministrazione del questionario la rilevazione della marca di cellulare posseduta dagli intervistati è avvenuta dopo aver raccolto le citazioni relative alla notorietà-ricordo delle marche di telefoni cellulari. Ciò affinché le risposte sulla notorietà di marca non fossero influenzate dalla marca di telefono cellulare posseduto, ovvero da un fattore esterno indotto (*stimuli*).

⁹ In termini analitici, i valori dell'immagine di ogni marca sono stati ottenuti come segue (Cantone, Calvosa, Risitano, 2002):

$$ImmP_k = \sum (k=1, \dots, m) (i=1, \dots, 4) (j=1, \dots, n) W_i VB_{kij} / n$$

dove:

$ImmP_k$ = Valore dell'immagine percepita della marca k;

VB_{kij} = Valore percepito del beneficio i da parte del cliente j relativamente alla marca k;

W_i = peso attribuito dai clienti alla classe di beneficio i. Esso è calcolato come media aritmetica dei pesi individuali attribuiti alla classe di beneficio i dagli n clienti intervistati (il peso dei benefici è definito a livello di categoria di prodotto a cui la marca appartiene);

k = 1, 2, ..., m, marche;

i = 1, 2, ..., 4, benefici percepiti dai clienti;

j = 1, 2, ..., n, clienti che hanno espresso preferenza per la marca k.

¹⁰ In termini analitici, il livello di *Sod-CSI* di ciascuna marca è stata misurata come segue (Cantone, Calvosa, Risitano, 2002):

$$Sod-CSI_k = \sum (k=1, \dots, m) (j=1, \dots, n) VUP_{kj} / \sum (k=1, \dots, m) (j=1, \dots, n) VAP_{kj}$$

$$VUP_{kj} = \sum_{(k=1, \dots, m)} \sum_{(i=1, \dots, 4)} \sum_{(j=1, \dots, n)} W_i VBUS_{kij} / n$$

$$VAP_{kj} = \sum_{(k=1, \dots, m)} \sum_{(i=1, \dots, 4)} \sum_{(j=1, \dots, n)} W_i VBAT_{kij} / n$$

dove:

$Sod-CSI_k$ = *Customer Satisfaction Index* della marca k;

VUP_{kj} = Valore d'uso percepito del cliente j per la marca k;

VAP_{kj} = Valore atteso percepito del cliente j per la marca k;

$VBUS_{kij}$ = Valore d'uso percepito del beneficio i, relativo alla marca k, da parte del cliente j;

$VBAT_{kij}$ = Valore atteso percepito del beneficio i, relativo alla marca k, da parte del cliente j;

W_i = peso attribuito dai clienti alla classe di beneficio i. Esso è calcolato come media aritmetica dei pesi individuali attribuiti alla classe di beneficio i dagli n clienti intervistati (il peso dei benefici è definito a livello di categoria di prodotto a cui la marca appartiene);

k = 1, 2, ..., m, marche;

i = 1, 2, ..., 4, benefici percepiti;

j = 1, 2, ..., n, clienti che hanno espresso preferenza per la marca k.

I valori della *Sod-CSI* così misurati sono maggiori o uguali ad 1, nel caso in cui il cliente sia rimasto soddisfatto dall'acquisto e dall'uso del prodotto, inferiori ad 1 in caso contrario.

¹¹ I limiti del contenuto informativo fornito dall'indice di *Sod-CSI* sono evidenti se si osserva che, in termini comparativi, il valore più alto di soddisfazione è quello relativo ai clienti di Alcatel. I clienti Alcatel, però, hanno registrato un *Vup* di 3,70, molto inferiore al valore d'uso percepito medio della categoria di prodotto (4,00).

¹² Il dato qui rilevato, se elaborato in relazione ai clienti di ognuna delle marche analizzate, dà vita a quell'indicatore del valore di marca che in precedenza è stato chiamato "fedeltà comportamentale prospettica", ovvero la propensione al riacquisto della marca di telefono cellulare già posseduta. Qui, invece, il dato è stato trattato in relazione alle preferenze potenziali espresse dall'intero campione intervistato, indipendentemente dalla marca di telefono attualmente posseduta e in uso.

¹³ I dati sulle preferenze potenziali espresse dal campione, se analizzati in relazione alle preferenze di marca espresse relativamente al cellulare attualmente in uso, si possono considerare come l'evoluzione dell'esperienza di acquisto e consumo dei singoli consumatori (risposta comportamentale). Questi "potenziali comportamenti" sono causati da una serie di fattori non direttamente analizzati nell'indagine empirica. Tra questi, comunque, appare opportuno sottolinearne alcuni: l'uso della marca precedentemente acquistata (si rimanda ai valori delle "leve comportamentali" soddisfazione e fedeltà); la pressione pubblicitaria, e di comunicazione più in generale, esercitata dai diversi concorrenti; il passaparola generato dall'utilizzo dalle marca da parte di altri consumatori.

¹⁴ Si noti che le marche Ericsson e Sony, pur essendo attualmente presenti sul mercato con un marchio congiunto, nella maggior parte dei casi rilevati non sono ancora percepite come tali dai consumatori intervistati. Pertanto, laddove gli stessi abbiano fatto esplicito riferimento alla marca Ericsson-Sony, le preferenze sono state così considerate (si tratta dello 0,11% del campione; nella Figura 7 questa percentuale è compresa tra le quote relative alle "Altre" marche preferite). Nel caso in cui ci fosse un'preferenza potenziale per l'acquisto o di Ericsson o di Sony, la preferenza è stata considerata relativa dell'una o dell'altra marca. Si è preferito questo trattamento del dato poiché, come dimostrato dall'evidenza empirica dei dati di mercato, l'alleanza tra le due imprese non ha portato una effettiva crescita delle quote di mercato in proporzione alle "quote portate in dote", ma piuttosto ha disorientato i vecchi clienti delle due marche. A conferma di quanto detto, si riportano gli ultimi dati disponibili relativi alle vendite di telefoni cellulari nel mondo. Nel I quadrimestre 2003, Ericsson-Sony ha fatto registrare una quota di mercato globale pari al 4,8% del mercato totale (Fonte: Gartner Dataquest, June 2003).

¹⁵ Ogni consumatore intervistato ha avuto circa 20-25 secondi di tempo per esprimere le proprie associazioni di marca (metodo delle libere associazioni). La domanda posta dall'intervistatore è stata: "Cosa Le viene in mente se Le dico [nome marca]?"

¹⁶ Si ricorda che l'Indice di correlazione di Pearson esprime valori che vanno da -1 ad 1, rispettivamente se i due set di dati analizzati siano correlati con massima proporzione inversa o con massima proporzione diretta. I valori che si approssimano allo 0, invece, sono propri di set di dati non correlati tra di loro.

¹⁷ Anche in questo caso, come in precedenza, per analizzare la relazione univariata tra le variabili è stato utilizzato l'indice di correlazione di Pearson.

¹⁸ L'indice R^2 , i cui valori sono compresi tra 0 e 1, misura il grado di adattamento di un modello di regressione ai dati. L'indice di R^2 -corretto, invece, misura lo stesso grado di adattamento considerando anche il numero di variabili inserite: ciò consente di confrontare modelli di regressione multipla con la stessa variabile dipendente, ma con un diverso numero di predittori.

¹⁹ Il brano è tratto dall'intervento di Alessandro Lamanna al convegno "Il marketing della ricerca e della innovazione" - Premio Philip Morris, Auditorium Parco della Musica, Roma, 13 maggio 2003.

Riferimenti bibliografici

- AAKER D., JOACHIMSTHALER E., *Brand Leadership: The Next Level of Brand Revolution*, Handcover, 2000. Trad. It.: *Brand Leadership*, FrancoAngeli, Milano, 2001.
- AAKER D., *Measuring brand equity across products and markets*, in “California Management Review”, n° 3, spring, pp. 102-120, 1996.
- AAKER D., *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a brand names*, The Free Press, New York, 1991. Trad. It.: *Brand Equity. La gestione del valore di marca*, FrancoAngeli, Milano, 1997.
- AMBLER T., *How much of brand equity is explained by trust?*, in “Management Decision”, vol. 35, n° 4, pp. 283-292, 1997.
- AMBLER T., *Brand equity as a relational concept*, in “The Journal of Brand Management”, vol. 2, n° 6, 1995.
- BARNEY J., *Firm resources and sustained competitive advantage*, in “Journal of Management”, vol. 17, n° 1, pp. 99-120, 1991.
- BUSACCA B., BERTOLI G., *Il valore della marca. Modello evolutivo e metodi di misurazione*, paper presentato al Convegno “Le tendenze del Marketing”, Parigi, 25-26 gennaio, 2002.
- BUSACCA B., *Il valore della marca tra postfordismo ed economia digitale*, Milano, Egea, 2000.
- BUSACCA B., *Le risorse di fiducia dell'impresa*, Utet, Milano, 1994.
- CANTONE L., CALVOSA P., RISITANO M., *Creazione di valore per i clienti attraverso le relazioni di marca. Applicazione empirica di un modello di Customer Brand Equity*, paper presentato al Convegno “Le politiche di Branding”, Pisa 13-14 dicembre 2002, in “Industria & Distribuzione”, n° 1, pp. 7-21, 2003.
- CANTONE L., *Creazione di valore attraverso le relazioni con i clienti*, ESI-Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 1996.
- CHEN A.C.H., *Using free association to examine the relationship between the characteristics of brand association and brand equity*, in “Journal of Product & Brand Management”, vol. 10, n° 7, pp. 439-451, 2001.
- COLLESEI U., *Brand Tracking*, paper presentato al Convegno “Le tendenze del Marketing”, Parigi, 25-26 gennaio, 2002.
- CODELUPPI V., *Verso la marca relazionale*, paper presentato al Convegno “Le tendenze del Marketing in Europa”, Venezia, 24 novembre, 2000.
- COSTABILE M., *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano, 2001.
- COURT D., FRENCH T.D., MCGUIRE T.I., PARTINGTON M., *Marketing in 3-D. Functional, process and relationship benefits are the hat trick of contemporary marketing. To score, follow three rules*, in “The McKinsey Quarterly”, n° 4, pp. 6-17, 1999.
- D'AVENI R., *Hypercompetition*, The Free Press, New York, 1994. Trad. It.: *Ipercompetizione*, Il Sole 24 Ore, Milano, 1995.
- DE CHERNATONY L., *From Brand Vision to Brand Evaluation*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2001.
- DEL RÍO A.B., VÁZQUEZ R., IGLESIAS V., *The effect of brand association on consumer response*, in “Journal of Consumer Marketing”, vol. 18, n° 5, pp. 410-425, 2001.
- FOURNIER S., *Consumer and their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research*, in “Journal of Consumer Research”, March, pp. 343, 373, 1998.
- GRACE D., O'CASS A., *Brand association: looking through the eye of the beholder*, in “Quantitative Market Research: An International Journal”, vol. 5, n° 2, pp. 96-111, 2002.
- GRANT R.M., *Towards a knowledge-based theory of the firm*, in “Strategic Management Journal”, vol. 17, Winter, Special Issue, 1996.
- GRANT R.M., *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Application*, Oxford, 1991. Trad. It.: *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Bologna, Il Mulino, 1994.
- GUATRI L., *La teoria di creazione di valore. Una via europea*, Milano, Egea, 1991.
- GUATRI L., SICCA L., *Strategie Leve del valore Valutazione delle aziende*, Milano, Università Bocconi Editore, 2000.
- KRISHNAN H.S., *Characteristics of memory associations: A consumer-based brand equity perspective*, in “International Journal of Research in Marketing”, vol. 13, pp. 389-405, 1996.
- KELLER K.L., *Strategic Brand Management. Building, Measurement and Managing Brand Equity*. Prentice Hall, New Jersey, 1998.
- KELLER K.L., *Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity*, in “Journal of Marketing”, vol. 57, January, pp. 1-22, 1993.
- KELLER K.L., AAKER D.A., *The effects of sequential introduction of brand extensions*, in “Journal of Marketing Research”, february, pp. 35-50, 1992.
- LIU C.M., *The effect of promotional activities on brand decision in the cellular telephone industry*, in “Journal of Product & Brand Management”, vol. 11, n° 1, pp. 42-51, 2002.
- LOW G.S., LAMB C.W., *The measurement and dimensionality of brand association*, in “Journal of Product & Brand Management”, vol. 9, n° 6, pp. 350-368, 2000.
- MAIO MACKAY M., *Evaluation of brand equity measures: further empirical results*, in “Journal of Product & Brand Management”, vol. 10, n° 1, pp. 38-51, 2001a.

- MAIO MACKAY M., *Application of brand equity measures in service markets*, in “Journal of Services Marketing”, vol. 15, n° 3, pp. 210-221, 2001b.
- MYERS C.A., *Managing brand equity: a look at the impact of attributes*, in “Journal of Product & Brand Management”, vol. 12, n° 1, pp. 39-51, 2003.
- NA W.B., MARSHALL R., KELLER K.L., *Measuring brand power: validation a model for optimizing brand equity*, in “Journal of Product & Brand Management”, vol. 8, n° 3, pp. 170-184, 1999.
- NORMANN R., *Reframing Business. When the Map Changes the Landscape*, Jhon Wiley & Sons, LTD, 2001. Trad. It: *Ridisegnare l'impresa*, Etas, Milano, 2002.
- NORMANN R., *Services in the neo-industrial economy*, in “Sinergie”, n° 40, maggio-agosto, pp. 3-11, 1996.
- NORMANN R., RAMÍREZ R., *Designing Interactive Strategy*, Wyley, Chichester, 1994. Trad. it.: *Le strategie interattive d'impresa*, Etas, Milano, 1995.
- OLIVER R.L., *Satisfaction. A behavioral Perspective on the Consumer*, New York, McGraw Hill, 1997.
- PETERAF M.A., *The cornerstones of competitive advantage: a resourced-based view*, in “Strategic Management Journal”, vol. 14, 1993.
- PRAHALAD C.K., HAMEL G., *Strategy as a Field of Study: Why Search for a new Paradigm?*, in “Strategic Management Journal”, vol. 15, 1994.
- RAMÍREZ R., WALLIN J., *Prime Movers. Defide Your Business or Have Someone. Define it Against You*. Jhon Wiley & Sons, LTD, 2000.
- SIMON CH., SULLIVAN M.W., *The measurement and determinant of brand equity: a financial approach*, in “Marketing Science”, winter, pp. 28-52, 1993.
- VALDANI E., BUSACCA B., *Customer Based View: dai principi alle azioni*, paper presentato al Convegno “Le tendenze del Marketing in Europa”, Venezia, 24 novembre, 2000.
- VICARI S., *Brand equity: il potenziale generativo di fiducia*, Egea, Milano, 1995.
- VICARI S., BERTOLI G., BUSACCA B., *La valutazione dei beni immateriali nella prospettiva della fiducia*, in “Working Paper, 52, Osservatorio di Marketing”, SDA Bocconi, Milano, 1999.
- WAYLAND R.E., COLE P.M., *Customer connections*, Harvard Business School Press, Boston, 1997.