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

Marcello Risitano, Professore a contratto di Marketing
Università degli Studi di Napoli "Federico II"
e-mail risitano@unina.it

Gestione strategica delle relazioni con i clienti e vantaggio competitivo delle imprese.

Introduzione

Lo studio della relazioni delle imprese con i propri clienti è un tema dibattuto nella letteratura di marketing (tra gli al.: Dwyer, Schurr, Oh, 1987; Morgan, Hunt 1994; Gummesson, 1999), in particolare con riferimento al ruolo che tali relazioni assumono nel miglioramento della *performance* competitiva nei mercati in cui le stesse imprese operano (tra gli al.: Dyer, Sing, 1998; Morgan, Hunt, 1999; Vicari, Bertoli, Busacca, 2000).
A partire dalla metà degli anni novanta alcuni studi hanno focalizzato l'attenzione su una specifica tipologia di relazioni d'impresa, quelle con i clienti finali (*customer relationship*), con la proposizione di modelli di analisi dell'evoluzione di dette relazioni (Dwyer, Schurr, Oh, 1987; Costabile, 2001; Peppers, Roger, 2004; Reinartz, Krafft, Hoyer, 2004; Payne, Frow, 2005; Sin, Tse, Yim, 2005). In questi studi, inoltre, è stato analizzato il ruolo che tali processi assumono nel conseguimento del vantaggio competitivo delle imprese (Wayland e Cole, 1997; Morgan, Hunt 1999; Thomas, Reinartz, Kumar, 2004; Reinartz, Thomas, Kumar, 2005; Ryals, Knox, 2005; Boulding, Staelin, Erret, Johnston, 2005).
Il manifestarsi di alcune dinamiche competitive - quali, tra le altre, l'avvento della moderne tecnologie *Internet Protocol based*, l'aumento della pressione competitiva inter ed intra-settoriale, l'ipersegmentazione dei bisogni dei consumatori determinati sempre più da componenti emozionali/esperenziali – ha spinto le imprese a creare, sviluppare e gestire le competenze correlate alla gestione delle relazioni con i clienti (*customer-relating capabilities*: Day, 2003). Ciò al fine di: a. definire strategie di marketing focalizzate sul singolo cliente (*customer-focused strategies*: Rust, Zeithaml, Lemon, 2000; Vandenbosch, Dawar, 2002; Vandermerwe, 2004; Gulati, Oldroyd, 2005; Rogers, 2005); b. acquisire la maggior quota del valore del cliente (*share of the customer*) creando valore superiore durante l'intero ciclo di vita della relazione impresa-cliente (*Customer Relationship Cycle*: Rygby, Ledingham, 2004); c. costruire un vantaggio competitivo sostenibile basato sulla riduzione dei costi di interazione e del rischio percepito dallo stesso cliente (Vandenbosch, Dawar, 2002).
La gestione strategica delle relazioni con i clienti (*Customer Relationship Management Strategies*: da ora *CRM Strategies*) è, dunque, fattore critico di successo e obiettivo prioritario per le imprese, soprattutto nei contesti ipercompetitivi (D'Aveni, 1994) caratterizzati da un'ampia varietà e variabilità dei bisogni e delle esigenze di mercato, e da una forte tensione verso l'innovazione del sistema di offerta.
In tali mercati, l'identificazione, l'acquisizione, il mantenimento e lo sviluppo di relazioni di valore di lungo periodo è una delle determinanti di maggior peso strategico per le imprese, in grado di influenzare la *performance* di marketing ed economico-finanziaria. La capacità delle imprese di istituire e gestire stabili e durature relazioni con i clienti consente, inoltre, di ridefinire i modelli di *business* e le modalità attraverso cui esse generano valore. Un'efficace gestione del portafoglio di

relazioni con i clienti (*customer portfolio management*: Johnson, Selnes, 2004) permette, infatti, di assorbire conoscenza dal mercato, coinvolgere i clienti nei processi di innovazione di prodotto, trasferire ai clienti attività generatrici di valore e le relative quote di "rendita" (nella forma di vantaggi di costo/prezzo), determinare comportamenti di fedeltà e lealtà di clienti soddisfatti dell'esperienza d'acquisto vissuta.
Gli obiettivi del presente lavoro sono i seguenti:

- analizzare il **concetto di creazione di valore per, del e con il cliente** quale obiettivo strategico di fondo delle imprese *customer-driven*. In particolare l'analisi sarà focalizzata sulla dimensione longitudinale della gestione dei processi relazionali impresa-cliente;
- definire un **modello descrittivo del valore delle relazioni con i clienti** (*Customer Relationships Equity*), evidenziando le determinanti di tale valore nello sviluppo evolutivo delle stesse relazioni;
- identificare le **principali leve strategiche finalizzate alla gestione delle relazioni con i clienti** nell'ottica del modello *CRE* proposto, con riferimento ai processi di *business* connessi alla gestione della marca ed al ruolo del punto vendita, spazio entro il quale hanno luogo alcune fondamentali dinamiche del processo di creazione di valore per i clienti;
- costruire un **modello di causalità** che pone in evidenza la catena delle relazioni causa-effetto esistenti tra capacità e processi di marketing, valore delle relazioni di mercato, *performance* competitiva e valore dell'impresa.

Il lavoro qui presentato è parte di un più ampio progetto di ricerca finalizzato ad analizzare – da un punto di vista teorico-concettuale ed empirico - le implicazioni che la creazione e gestione di relazioni di valore con i clienti può avere per lo sviluppo della *performance* competitiva delle imprese sui mercati in cui esse operano. Lo sviluppo futuro di questo lavoro prevede la validazione dei modelli di analisi proposti, mediante la presentazione dei risultati di una ricerca empirica basata su interviste in profondità, interviste già in parte effettuate, che coinvolgono *manager* di imprese nazionali ed internazionali che hanno adottato la logica del *customer relationship management* a base della propria condotta strategica sul mercato.
In questa prima fase di ricerca sono stati analizzati i concetti di valore **per il cliente** (tra gli al.: Lowelock, 1984; Monroe, 1990; Gale, 1994; Cantone, 1996; Costabile, 1996), valore **del cliente** (tra gli al.: Blattenberg, Deighton, 1996; Wayland e Cole, 1997; Rust, Zeithaml, Lemon, 2000 e 2004; Thomas, Reinartz, Kumar, 2004) e **di co-creazione di valore con il cliente** (Bendapudi, Leone, 2003; Prahalad, Ramanswamy, 2000, 2003 e 2004; Day, 2003; Vargo, Lush, 2004); ciò al fine di evidenziare il **processo unitario e sistemico di creazione di valore per, del e con il cliente finale** (*customer value co-creation process*).
Nel presente lavoro è proposto un modello concettuale di analisi delle determinanti del valore e dei processi caratterizzanti la gestione delle relazioni con i clienti (Dwyer, Schurr, Oh, 1987; Costabile, 2001; Peppers, Roger, 2004; Reinartz, Krafft, Hoyer, 2004; Payne, Frow, 2005; Sin, Tse, Yim, 2005), finalizzato alla massimizzazione del valore ad esse connesso. Il concetto di "valore delle relazioni con i clienti" (C*ustomer Relationships Equity*), infatti, assume un ruolo centrale nello sviluppo delle strategie di gestione del portafoglio clienti dell'impresa. Nel modello proposto sono evidenziate: 1. le **fasi evolutive delle relazioni con i clienti** (*identification, acquisition, retention, development*) in cui vengono identificati i processi dell'impresa finalizzati a produrre valore economico da dette relazioni; 2. le **determinanti del valore delle relazioni con i clienti** (*knowledge, experience, satisfaction, loyalty*) connesse alla creazione, gestione e misurazione del valore delle stesse relazioni.
È stato analizzato, inoltre, il ruolo di due delle principali leve strategiche su cui le imprese agiscono e possono agire per gestire in chiave evolutiva le relazioni con i clienti; **la marca e il valore ad essa connesso nella prospettiva del consumatore** (tra gli al.: Aaker 1991, 1996; Keller, 1993, 2003; Busacca, 2000; Chaudhuri, Holbrook 2001; Delgado-Ballester, Munuera-Aleman, 2001;

Kapferer, 2004); **il punto vendita quale piattaforma esperenziale** (tra gli al.: Hirshmann, Holbrook, 1982; Schmitt, 1999; Castaldo, Botti, 2001; Castaldo Mauri, 2005) che le imprese produttrici di beni e servizi possono utilizzare per creare valore per il cliente.
Nel lavoro, infine, è illustrato un modello di causalità che pone in evidenza le relazioni causa-effetto tra **capacità e processi di marketing**, **valore delle relazioni di mercato**, ***performance* competitiva** e **valore dell'impresa**. (tra gli al. Lehemann, 2004; Rust, Ambler, Carpenter, Kumar, Srivastava, 2004; Rust, Lemon, Zeithamal, 2004; Venketesan, Kumar, 2004; Reinartz, Thomas, Kumar, 2005; Cantone, Abbate, 2006), ed è svolta un'analisi del valore delle capacità di marketing (o *marketing equity*) e del sue determinanti.

1. La creazione di valore per, del e con il cliente: le principali prospettive in letteratura

Come accennato in precedenza, la definizione di strategie di marketing finalizzate ad una profittevole gestione delle relazioni con i propri clienti (*CRM Strategies*) costituisce uno dei principali fattori critici di successo delle imprese *customer-driven*. Il presupposto di fondo che tali imprese devono assumere per perseguire i suddetti obiettivi è una gestione strategica – coerente, unitaria e sistemica – delle capacità e dei processi di creazione di valore (*value creation process*) che vedono la partecipazione del cliente, in quanto soggetto ricevente, generante e co-produttore di tale valore. A seconda del ruolo assunto dal cliente, infatti, è possibile definire tre distinte configurazioni di valore[1]: il **valore per il cliente** (*value for the customer*), il **valore del cliente** (*value of the customer*) e il **valore co-creato dall'impresa con il cliente** (*co-creating value with customer*).
Il concetto di creazione di valore per il cliente (*value for the customer*) si basa sulla capacità delle imprese di erogare un sistema d'offerta a cui i clienti assegnano un "valore d'uso percepito" superiore (o almeno uguale) rispetto al "valore atteso percepito" (Cantone, 1996). Come già la letteratura ha messo in evidenza (Bagozzi, 1984; Monroe, Krishnan, 1985; Zeithmal, Parasuraman, Berry, 1990; Monroe, 1990; Woodal, 2003), entrambi i livelli di valore si basano su un confronto tra i benefici e i costi che il cliente percepisce nell'interazione con il sistema d'offerta (prima, durante e dopo l'acquisto). La misurazione di tali determinanti del valore creato per il cliente consente di identificare il livello di soddisfazione percepito dai consumatori (*customer satisfaction*)[2], mediante il confronto tra le aspettative e il valore percepito.
In accordo con l'impostazione di Lovelock (1984) è opportuno sottolineare che la creazione di valore per i clienti va sempre considerata in un'ottica allargata, in quanto le imprese che vogliono basare su tale valore il proprio vantaggio competitivo dovranno realizzare contestualmente tre condizioni: 1. offrire ai propri clienti un valore superiore a quello dei concorrenti; 2. configurare la propria offerta mediante la gestione sistemica delle relazioni esistenti con tutti gli attori di *business* ad essa collegati; 3. creare sinergicamente valore economico per gli *shareholder* dell'impresa stessa. Rispetto a quest'ultimo aspetto, i risultati di numerose indagini empiriche confermano che le imprese con un livello medio di soddisfazione dei consumatori più alto sono quelle che realizzano le migliori *performance* economico-finanziarie per i propri *shareholder* (tra gli al: Srivastava, Shervani, Faley, 1998; Anderson, Fornell, Mazvancheryl, 2004).
Pertanto, per ogni impresa che voglia gestire in ottica strategica le relazioni con i propri clienti, la definizione di una "proposta di valore" (*value proposition for the customer*) che consenta di creare soddisfazione per il cliente finale appare essere una determinante di fondo, un **antecedente dell'attivazione della relazione** stessa. Su tale presupposto si basa un primo livello di fiducia acquisita dal consumatore, come confermato da alcuni modelli di analisi longitudinale delle relazioni (Oliver, 1997; Costabile, 2001). Tale costrutto, pertanto, deve essere assunto come prima base di una strategia finalizzata alla gestione del valore delle relazioni con i clienti (si veda Figura 1).

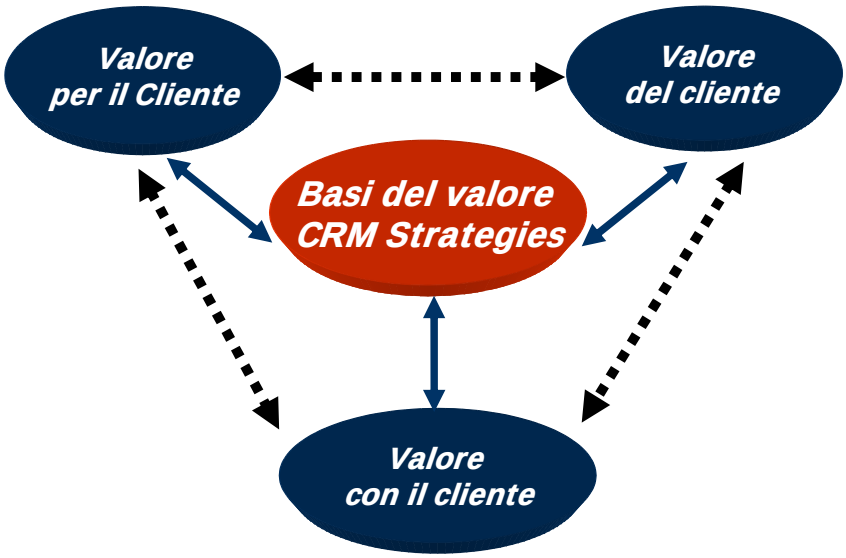

Figura 1 – Le basi del valore customer-related per la definizione di una strategia di CRM.

Il concetto di valore del cliente - nelle varie forme e declinazioni in cui è presente in letteratura (*value of the customer*, *Lifetime value-LTV*, *customer value* o *customer equity*: tra gli al: Blattenberg, Deighton, 1996; Wayland e Cole, 1997; Rust, Zeithaml, Lemon, 2000 e 2004; Venketesan, Kumar, 2004; Thomas, Reinartz, Kumar, 2004) - fa riferimento, invece, alla capacità dell'impresa di definire e monitorare il valore economico della base dei propri clienti nel ciclo di vita della relazione, attraverso la configurazione di specifici indici di misurazione. Secondo l'approccio di Blattenberg e Deighton (1996), il *customer equity* del capitale clienti di una impresa è determinato dal costo di acquisizione dei suddetti clienti e dal futuro flusso di ricavi generati da quella parte di clienti che l'impresa riuscirà a mantenere nel proprio portafoglio (*customer portfolio*). L'obiettivo dell'impresa, pertanto, dovrà essere la massimizzazione della *customer equity*, bilanciando gli sforzi finalizzati all'acquisizione dei clienti con quelli finalizzati al mantenimento della suddetta clientela (Blattenberg, Deighton, 1996). Nella prospettiva di Wayland e Cole (1997), invece, la definizione di *customer equity* è focalizzata alla determinazione del valore del singolo cliente: tale valore risulta essere uguale alla sommatoria degli acquisti effettuati dal cliente lungo tutto l'arco della sua vita utile, a cui vanno sottratti i costi di acquisizione, fidelizzazione e sviluppo della relazione con l'impresa direttamente imputabili al cliente stesso[3]. Per Rust, Zeithaml e Lemon (2000 e 2004), la definizione e il monitoraggio del valore della vita utile dei propri clienti (*Lifetime value of the customer*) deriva dall'analisi sistemica dei seguenti fattori: 1. il periodo temporale di riferimento dell'analisi; 2. il tasso di attualizzazione (o costo del capitale) applicato agli investimenti dell'impresa; 3. la frequenza d'acquisto dei consumatori in ogni periodo considerato, con riferimento alla/e categoria/e di prodotto/i analizzata/e; 4. il tasso di contribuzione medio legato agli acquisti di ogni categoria di prodotto; 5. le preferenze di marca più recenti espresse dai consumatori clienti dell'impresa; 6. la stima della probabilità di scelta di ciascun *brand* in caso di riacquisto effettuato da parte dei clienti dell'impresa[4].
L'analisi del valore economico della vita utile del cliente (*Customer Lifetime Value – CLV*) permette una gestione efficace ed efficiente del portafoglio di relazioni delle imprese. Esistono in letteratura studi (tra gli al: Reinartz, Kumar, 2003; Venkatesan, Kumar, 2004; Rust, Zeithaml, Lemon, 2004) che dimostrano la bontà di tale indicatore nel definire processi di selezione dei consumatori (*customer selection*) e l'allocazione delle risorse (*resource allocation*) finalizzate alla massimizzazione della profittabilità degli investimenti di marketing (Venkatesan, Kumar, 2004). L'analisi del valore del cliente (*Value of the Customer*) consente di monitorare costantemente il

valore relazionale dell'impresa, come si evince anche dalla Figura 1 (seconda base di valore *customer-related*).
Il concetto di co-creazione di valore con il cliente (*Co-creating value with the customer*), infine, si basa sulla capacità delle imprese di costruire e gestire "lo spazio competitivo che si forma intorno ad esperienze personalizzate del cliente, attraverso interazioni attive tra il consumatore e l'impresa" (Prahalad, Ramanswamy, 2004). Tale concetto deriva dall'analisi del nuovo ruolo assunto dal consumatore nella moderna competizione[5], in cui le forme di interazione con le imprese sono sempre più ampie e profonde. Il consumatore diventa co-creatore, co-produttore del sistema d'offerta di cui è egli stesso fruitore (tra gli al.: Prahalad, Ramanswamy, 2000; Bendapudi, Leone, 2003; Vargo, Lush, 2004): la ricerca di benefici di tipo emotivo, simbolico ed esperenziale, infatti, configura nuove modalità di fruizione dell'offerta che non riguardano più prodotti e/o servizi, ma la costruzione di esperienze contestuali che definiscono il valore creato per il cliente (Pine, Gilmore, 1999; Day, 2003). Tale dimensione del valore si realizza con la personalizzazione dell'esperienza di co-creazione del valore da parte delle imprese (Prahalad, Ramanswamy, 2004) in tutte le occasioni di interazione (*touch point*) tra le parti. La crescente complessità di tali interazioni è dovuta anche allo sviluppo delle reti di consumatori e/o di imprese, che si aggregano nei processi di produzione e diffusione del valore per i clienti. Il passaggio logico qui descritto da una prospettiva relazionale domanda/offerta incentrata sull'impresa alla prospettiva esperenziale basata sul cliente si basa su alcuni importanti assunti di fondo (Prahalad, Ramanswamy, 2004): 1. l'interazione consumatore-impresa è l'ambiente specifico in cui si crea il valore; 2. l'esperienza di co-creazione individuale è la principale base del valore presente in impresa; 3. i canali multipli – o punti di interazione impresa-cliente – sono le vie d'accesso all'esperienza; 4. l'infrastruttura dell'impresa deve saper sostenere la co-creazione di esperienze eterogenee; 5. la rete estesa, che comprende l'intera comunità di consumatori con cui interagisce l'impresa, è la sede dove si formano le competenze distintive correlate alla gestione delle relazioni con i clienti (*customer-relating capabilities*: Day, 2003).
Per quanto detto, è possibile affermare che il concetto di creazione di valore con il cliente (*Co-creating value with the customer*) si basa sulla capacità delle imprese di **personalizzare l'esperienza di co-creazione del valore** nella definizione di una *CRM strategy*: come si evince dalla Figura 1, tale fattore è la terza base di valore *customer-related* del modello di analisi proposto.
La gestioni sistemica della tre basi del valore, quindi, consente alle imprese di definire un **processo unitario e sistemico di creazione di valore per, del e con il cliente finale** (*customer value co-creation process*).

1.1 La dimensione longitudinale nell'analisi delle relazioni con i clienti: alcuni riferimenti di letteratura

Uno dei principali criteri utilizzati nella letteratura di marketing per analizzare le relazioni con i clienti (*customer relationships*) e la relativa gestione (*Customer Relationship Management* – da ora *CRM*) è stato lo studio dello sviluppo del ciclo evolutivo - ovvero la **dimensione longitudinale –** di dette relazioni. Il presupposto di fondo e la conseguente rilevanza di tali analisi deriva dal fatto che a diversi stadi della relazione vi è l'esigenza di approcci e strumenti manageriali distinti (Costabile, 2001). Dwyer, Schurr e Oh (1987) propongono una prima classificazione degli stadi evolutivi delle relazioni impresa-clienti, individuandone cinque: 1. la consapevolezza, ossia la fase del riconoscimento del possibile *partner* dello scambio, e la rilevazione del grado di prossimità cognitiva e situazionale; 2. l'esplorazione, che consiste nella ricerca e nelle prime sperimentazioni volte a verificare se vi siano le condizioni per intraprendere un processo di scambio di lungo periodo; 3. l'espansione, caratterizzata dal continuo incremento del valore che entrambi i *partner* percepiscono dallo sviluppo della relazione; 4. il *commitment*, con il consolidamento della relazione

e del suo grado di interdipendenza, precludendo l'attivazione di relazioni con altri *partner*; 5. la dissoluzione, spesso determinata da comportamenti unilaterali, che determinano la conclusione dell'esperienza relazionale. Grönroos (1994), invece, definisce un modello di analisi basato su tre fasi – fase iniziale, fase d'acquisto e fase d'uso del prodotto – e sui percorsi evolutivi di costrutti quali la **soddisfazione e la fiducia acquisita dal consumatore**.
Molto interessanti risultano quei contributi che "incrociano" lo studio degli stadi evolutivi della relazioni e della gestione delle stesse relazioni con: 1. la prospettiva della creazione e gestione di valore *customer-related*, come definito in precedenza; 2. gli altri costrutti relazionali – come ad esempio la fiducia o la fedeltà - rilevanti nella definizione di *CRM Strategies*.
Payne (2000) afferma che il "*CRM* si basa su tre fasi distinte di gestione delle relazioni: la creazione, lo sviluppo e la valorizzazione di relazioni personalizzate con i consumatori al fine di **massimizzare il valore della vita utile di tutti i propri clienti**".
Costabile (2001) analizza lo studio del ciclo di sviluppo di una relazione secondo due fattori evolutivi: la **fedeltà dal consumatore**, che si manifesta in quattro possibili livelli alternativi: 1. la fase della soddisfazione e dell'accumulazione di fiducia; 2. la fase della fedeltà comportamentale; 3. la fase della fedeltà mentale; 4. la fase della lealtà; il **valore percepito dal cliente**, analizzato su quattro livelli: 1. il valore atteso prima dell'acquisto dell'offerta; 2. il valore percepito post-acquisto; 3. il valore percepito dal consumatore in termini comparativi con le altre offerte presenti sul mercato, definito anche valore monadico. 4. il valore equità, ossia il confronto fra il valore che il cliente ritiene di aver ottenuto (rapporto benefici/sacrifici) e quello che ritiene di aver generato per l'impresa (rapporto ricavi/costi) nel corso della relazione (valore diadico).
Reinartz, Krafft e Hoyer (2004), invece, definiscono il *CRM* come "un processo sistematico che si basa sulla gestione delle relazioni con i clienti nelle fasi di inizio, mantenimento e conclusione di tali interazioni - presso tutti i punti di contatto instaurati col cliente - finalizzato alla **massimizzazione del valore del portafoglio di relazioni**".
La gestione delle relazioni con i clienti volta alla **creazione di fiducia** nei confronti dell'impresa è il tema centrale del modello IDIC proposto da Peppers e Rogers (2004). In tale modello la creazione di valore per il cliente, attraverso la gestione delle relazioni, avviene seguendo un processo articolato in quattro fasi: 1. identificazione dei clienti (*identify*); 2. differenziazione dei gruppi di clienti (*differentiate*); 3. interazione con gli stessi clienti (*interact*), finalizzata all'introspezione dei bisogni; 4. customizzazione dell'offerta (*customize*) sulla base delle esigenze dei clienti.

2. Un modello concettuale di analisi del valore delle relazioni con i clienti.

Nel seguito è proposto un modello concettuale dei processi di gestione delle relazioni con i clienti (tra gli al: Dwyer, Schurr, Oh, 1987; Costabile, 2001; Peppers, Roger, 2004; Reinartz, Krafft, Hoyer, 2004; Payne, Frow, 2005; Sin, Tse, Yim, 2005) e finalizzati alla massimizzazione del valore delle stesse. Il concetto di "valore delle relazioni con i clienti" (C*ustomer Relationships Equity* – nel seguito *CRE*) assume un ruolo centrale nello sviluppo delle strategie di gestione del portafoglio clienti dell'impresa. Nel modello proposto (Figura 2) sono evidenziate: 1. le **fasi evolutive delle relazioni con i clienti** (*identification, acquisition, retention, development*) ed i processi strategici per massimizzare la profittabilità di tali relazioni; 2. le **determinanti del valore della relazioni con i clienti** (*knowledge, experience, satisfaction, loyalty*).
L'analisi sistemica delle relazioni con i clienti sviluppata mediante il modello *CRE* consente di definire il concetto di valore delle relazioni nella sua dimensione longitudinale. Nei paragrafi successivi, pertanto, sono descritte le componenti di tale modello; inoltre sono analizzate due leve strategiche a disposizione delle imprese – la marca e il punto vendita - per implementare la strategie di valorizzazione della relazioni sottese al concetto di *CRE*.

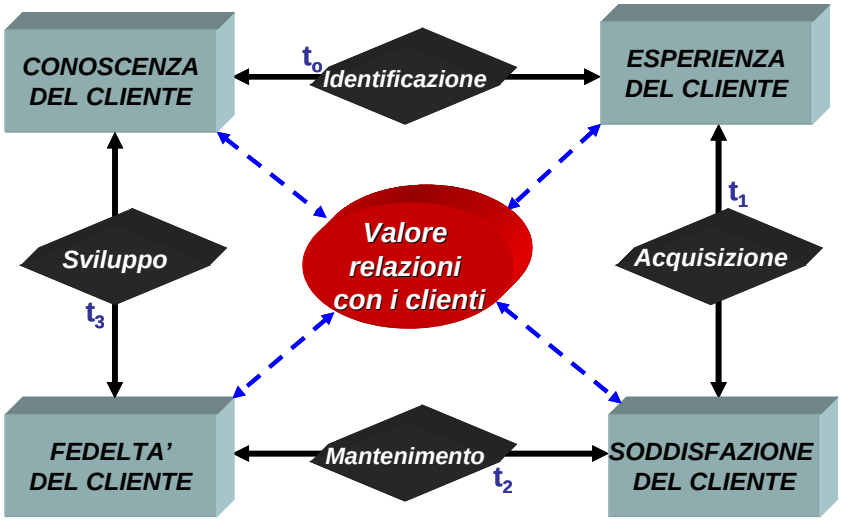

Figura 2 – Un modello concettuale di analisi del valore delle relazioni con i clienti (Customer Relationships Equity - CRE).

2.1 La gestione delle relazioni con i clienti: le quattro fasi evolutive del modello *CRE*

La prima fase evolutiva considerata nel modello *CRE* è quella dell'**identificazione del cliente (*identification step*)**. Occorre sottolineare che nella definizione della proprie strategie di marketing le imprese, tradizionalmente, hanno sempre cercato di ridurre l'eterogeneità del proprio mercato con opportuni processi di segmentazione per approfondire le relazioni con i clienti per sottoinsiemi omogenei. Attraverso il *CRM*, invece, l'analisi dei consumatori è condotta a livello di individui, grazie all'utilizzo di informazioni e conoscenze che l'impresa dispone su ciascuno di essi singolarmente (Peppers, Roger, 2004). L'obiettivo primario dell'impresa – in questo stadio della relazione – è la conoscenza profonda dell'identità del singolo consumatore (*customer identity*), raccogliendo, integrando ed analizzando informazioni in tutte le occasioni di contatto che egli ha con l'impresa. Tale processo di *customer knowledge management* si basa sull'utilizzo da parte dell'impresa di strumenti quali *customer database* e *datamining*: grazie a tali strumenti d'analisi, si sviluppa il processo di apprendimento e di adattamento reciproco esistente nell'ambito di una relazione impresa-cliente (*learning relationship*: Ostillio, 2002; Peppers, Roger, 2004).
La seconda fase evolutiva delle relazioni impresa-cliente è quella dell'**acquisizione del cliente (*acquisition step*)**. È questo il primo stadio in cui si presenta uno scambio di valore tra i due soggetti, misurato in base al valore atteso nella percezione del cliente. Tale valore percepito è determinato da tre elementi che compongono la complessiva *customer experience*, la seconda determinante del valore delle relazione: a. l'esperienza cognitiva che l'impresa è in grado di costruire per il cliente in fase pre-acquisto; b. l'esperienza di acquisto, che è influenzata anche dalle esperienze di acquisto passate; c. l'ampiezza e la profondità di fruizione dell'esperienza da parte del cliente. Sotto quest'ultimo aspetto bisogna evidenziare che, oltre che da fattori situazionali e di natura soggettiva, la *customer experience*, infatti, è condizionata dai bisogni, dalle motivazioni, dall'atteggiamento e dal coinvolgimento del consumatore nella fase di acquisto (Solomon, 2004): ciò crea nella mente dei consumatori un primo livello di fiducia maturata nei confronti dell'impresa. Le principali determinanti della fiducia (Castaldo, 2002) che si genera in questo stadio sono; 1. l'esperienza passata d'acquisto, che nella presente analisi diventa condizione necessaria per la costituzione della fiducia; 2. il riconoscimento da parte del consumatore delle specifiche e distintive abilità e competenze dell'impresa radicate nel sistema d'offerta; 3. la

percezione del consumatore dell'assenza di motivazioni opportunistiche da parte dell'impresa; 4. la condivisione e la similarità dei valori dell'impresa e del cliente.
L'obiettivo dell'impresa in tale fase dovrà essere da un lato la realizzazione di proposte di valore differenziate (*differentiated value proposition*), in base alle differenti caratteristiche di diversi consumatori, dall'altro la minimizzazione dei costi di acquisizione di ogni cliente (Wayland, Cole, 1997). Il fine di tale processo, naturalmente, è la massimizzazione del ritorno sugli investimenti effettuati nella costruzione delle relazioni con i clienti.
La terza fase evolutiva delle relazioni è quella del **mantenimento del cliente (*retention step*)**. Il percorso di sviluppo delineato col modello di analisi proposto è ideale: non è detto che ogni cliente acquisito in portafoglio possa (e debba) essere mantenuto *sine die*. Le strategie di mantenimento del cliente fanno riferimento alla capacità dell'impresa di sviluppare e guidare i comportamenti di ri-acquisto dell'offerta; l'antecedente logico di tali comportamenti viene spesso identificato nella soddisfazione del cliente (*customer satisfaction*, la terza determinante del valore delle relazioni). Esistono numerosi studi in letteratura che approfondiscono le dinamiche di riacquisto, con riferimento particolare al ruolo delle risorse fiduciarie (tra gli al.: Morgan, Hunt 1994; Oliver, 1997; Costabile; 2001; Castaldo, 2002): molti di questi contributi focalizzano l'analisi sui distinti livelli di fedeltà del consumatore (*customer loyalty*, la quarta determinante del valore delle relazioni). La definizione di strategie di mantenimento del cliente in mercati competitivi non monopolistici possono essere distinte in: 1. strategie di fidelizzazione, volte alla massimizzazione dei benefici per i clienti mediante *loyalty programm* o iniziative *una tantum* (sconti, promozioni, premi fedeltà, ecc.); 2. strategie anti-*churn*, legate all'aumento dei costi di uscita dalla relazione per il cliente (costi di chiusura della relazione, penalizzazioni per l'uscita dalla relazione, durata minima dei contratti, ecc.). In entrambi i casi l'obiettivo dell'impresa è quello di definire una *value proposition* superiore a quella dei concorrenti, in modo diretto (fidelizzazione) o indiretto (aumentando i costi di un eventuale *switching*). Nel caso delle strategia di fidelizzazione il cliente non è colpito da meccanismi opportunistici dell'impresa che, mettendo in evidenza l'asimmetria di potere tra le parti, costituiscono un rischio per l'evoluzione della relazione verso lo stadio successivo. Obiettivo delle imprese in questa fase non è il mantenimento di tutte le relazioni poste in essere, ma di gestire prioritariamente le relazioni più profittevoli, ipotizzando anche la selezione di clienti (*customer selection*) e la conseguente mietitura laddove si rilevino relazioni non sufficientemente redditizie.
L'analisi contestuale dei costi di acquisizione e dei costi di mantenimento dei singoli clienti, infatti, consente una segmentazione dei clienti rispetto alla profittabilità attuale e potenziale (Thomas, Reinartz, Kumar, 2004): la definizione del profilo del cliente sulla base del valore suddetto consente la gestione sistemica del valore della relazioni con i clienti (*Customer Relationship Equity*) esistenti nell'intero *customer portfolio* (Johnson, Selnes, 2004), così come presentato nel modello di analisi qui proposto.
Infine, la quarta ed ultima fase evolutiva delle relazioni impresa-cliente è quella dello **sviluppo (*development step*)**: in questo stadio il cliente assume una connotazione di enorme importanza strategica per l'impresa. L'accumulazione di fiducia del cliente nei confronti dell'impresa ha manifestato il suo valore mediante: 1. la partecipazione del cliente all'esperienza di scelta, di acquisto e consumo dell'offerta; 2. un livello di soddisfazione percepita tale da guidare lo stesso cliente al riacquisto consapevole dell'offerta, tipico di comportamenti fedeli e leali (Oliver, 1997; Costabile, 2001). I livelli di sviluppo della relazione a questo stadio sono connessi alla capacità di massimizzare la profittabilità del singolo cliente agendo prevalentemente sull'incremento dei ricavi pro-capite. Le principali tipologie di sviluppo sono tre, ognuna della quali delinea una o più possibili strategie di marketing attuabili dall'impresa: **1. sviluppo lineare della relazione,** legato alla linea di prodotti-servizi già acquistati dal cliente. Tale sviluppo potrà avvenire mediante: a. un aumento della quota degli acquisti del consumatore sulla categoria (*selling up strategy*); b. l'acquisto di versioni dell'offerta con caratteristiche superiori per il consumatore e margini più elevati per l'impresa (*trading up strategy*); c. una spinta alla personalizzazione dei prodotti-servizi,

anch'essa generatrice di margini unitari più elevati per l'impresa (*customize strategy*); **2. sviluppo laterale della relazione,** non direttamente legato alla linea di prodotti-servizi già acquistati dal cliente. Tale sviluppo potrà avvenire mediante: a. un aumento della varietà dei prodotti-servizi acquistati dal cliente tra quelli presenti nel portafoglio prodotti dell'impresa (*cross-selling strategy*); b. l'offerta di prodotti-servizi definiti in base alle specifiche esigenze del singolo cliente (*co-evolution strategy*); **3. sviluppo collaterale della relazione,** non direttamente legato ad acquisti di altri prodotti-servizi presenti nel portafoglio prodotti dell'impresa. Tale sviluppo potrà avvenire mediante la facilitazione dell'acquisto di offerte collaterali periferiche e accessorie rispetto ai prodotti-servizi dell'impresa, definiti e forniti al cliente da imprese *partner* al fine di soddisfare bisogni collaterali e/o accessori del cliente stesso (*network portfolio strategy*).
La sequenzialità temporale della fasi di sviluppo delle relazioni con i clienti non deve essere considerato un limite alla capacità evolutiva delle singole relazioni; naturalmente è possibile che non tutte le relazioni seguano lo stesso *iter*, così come alcuni processi illustrati a descrizione di una fase possono ripetersi anche in fasi successive e/o precedenti. Si evidenzia, pertanto, che nella presentazione del modello proposto – sia per le fasi che per le determinanti del valore - si è utilizzato un criterio di "prevalenza descrittiva".

2.2 Le determinanti del *Customer Relationships Equity* (*CRE*)

Il modello del *CRE* proposto si basa sulla gestione sistemica delle quattro determinanti del valore delle relazioni con i clienti: la conoscenza del consumatore (*customer knowledge*), l'esperienza del consumatore (*customer experience*), la soddisfazione del consumatore (*customer satisfaction*) e la fedeltà del consumatore (*customer loyalty*).
La **conoscenza del consumatore (*customer knowledge*)** è la prima determinante del valore delle relazioni considerata nel modello *CRE* proposto. Numerosi contributi di letteratura hanno posto in evidenza che la gestione della conoscenza del consumatore è uno dei più significativi fattori critici di successo nella definizione delle *CRM Strategies* (tra gli al. Ostillio, 2002; Salomann, Dous, Kolbe, Brenner, 2005; Sin, Tse, Yim, 2005; Lin, Su, Chien, 2006). Ci sono varie tipologie di conoscenza su cui si può agire per migliorare le *performance* di tali strategie (Salomann, Dous, Kolbe, Brenner, 2005). Nel modello *CRE* proposto assumono rilevanza: 1. la conoscenza proveniente dal cliente (*knowledge from customer*) che genera processi di innovazione di sistemi d'offerta dell'impresa; 2. la conoscenza dei comportamenti del cliente (*knowledge about customer*), che consente l'identificazione e l'analisi dei bisogni, desideri e abitudini d'acquisto dei consumatori. Tali flussi di conoscenza sono raccolti in *database* clienti che, attraverso processi di *datamining*, permettono la definizione del profilo delle relazioni sulla base del valore del cliente (*customer profiling value-based*). È opportuno sottolineare che la gestione della conoscenza del cliente consente di attivare i processi di apprendimento e di adattamento reciproco (*two-way learning relationship*: Sin, Tse, Yim, 2005) tra le parti che sviluppano la relazione impresa-clienti. Secondo i risultati di altri studi (Tiwana, 2000), inoltre, la gestione della conoscenza sedimentata nei processi di *CRM* (*Knowledge-enabled Customer Relationship Management – KCRM*) risulta essere la strategia ideale per creare valore e migliorare l'efficienza di relazioni collaborative con i propri clienti.
Nel modello *CRE* proposto, la seconda determinante del valore delle relazioni è definita l'**esperienza del consumatore (*customer experience*)** in relazione alle fasi di ricerca, acquisto e consumo del sistema d'offerta. Secondo le ipotesi sviluppate nel presente lavoro, infatti, l'analisi e la gestione del "vissuto esperenziale" del consumatore consente di massimizzare il valore della relazioni con i clienti lungo le fasi evolutive del rapporto descritte in precedenza. Schmitt (2003) definisce un modello strategico finalizzato alla gestione dell'esperienza del consumatore (*Customer Experience Management Framework*) basato su cinque *step* successivi: la fase dell'analisi del contesto esperenziale di riferimento del consumatore (*analysing experential word of the customer*),

la fase della costruzione della piattaforma esperenziale dell'impresa (*building the esperential platform*), la fase della configurazione dell'esperienza di marca (*designing the brand experience*), la fase della strutturazione dei punti di interazione col cliente (*structuring the customer interface*), la fase del miglioramento e dell'innovazione continua (*engaging in continuous innovation*). È importante sottolineare che nell'approccio considerato nel presente lavoro il consumatore ha un ruolo attivo nella definizione e fruizione del contesto esperenziale in cui si immerge, secondo modelli e variabili propri dall'esperienza soggettiva del singolo consumatore che ne definiscono l'identità (Carù, Covà, 2005 e 2006). Nella prospettiva del valore, quindi, ciò consente di dare forma a quel processo di personalizzazione dell'esperienza di co-creazione del valore (Prahalad, Ramanswamy, 2004) di cui si è detto in precedenza. Secondo l'approccio di Schmitt (1999, 2003), è possibile definire cinque principali dimensioni del valore esperenziale (Raimondi, 2005; Zarantonello, 2005) in una prospettiva *customer-based*: 1. la dimensione polisensoriale (*sense*), basata sulle percezioni legate all'utilizzo dei cinque sensi; 2. la dimensione cognitiva (*think*), legata alla capacità dell'impresa di creare esperienze di *problem-solving* che soddisfino l'intelligenza logica del consumatore; 3. la dimensione emotiva (*feel*), legata alla capacità dell'impresa di creare esperienze emotive che stimolino un rapporto affettivo cliente-impresa; 4. la dimensione comportamentale (*act*), legata agli stili di vita e ai comportamenti del consumatore; 5. la dimensione relazionale (*relate*), legata alla capacità dell'impresa di creare un valore esperenziale positivo per il consumatore rispetto al proprio contesto socioculturale di riferimento.

Una volta configurato e monitorato il valore dell'esperienza d'acquisto proposto al cliente, nell'ipotesi del modello *CRE* si definisce la terza determinante del valore delle relazioni impresa-clienti, la **soddisfazione del consumatore (*customer satisfaction*).** Tale dimensione fa riferimento al concetto di creazione di valore per i clienti, così come definito in precedenza. Come detto, la soddisfazione del cliente si basa sulla capacità delle imprese di non deludere le aspettative dei propri clienti[6]. La valutazione comparativa tra il valore atteso percepito prima dell'acquisto e il valore d'uso percepito dal consumatore con la fruizione del sistema di offerta definiscono il concetto stesso di soddisfazione (*customer satisfaction*: tra gli al.: Bragozzi, 1984; Oliver, 1980, 1997; Monroe, Krishnan, 1985; Monroe, 1990; Gale, 1994; Cantone, 1996; Costabile, 1996; Garbarino, Johnson, 1999; Woodal, 2003). Nell'ipotesi del modello *CRE*, a questo stadio di sviluppo delle relazione impresa-cliente è avvenuta l'acquisizione del cliente stesso in portafoglio, in quanto si è manifestato il primo acquisto. Secondo il paradigma conferma/disconferma, il confronto tra valore atteso e valore d'uso percepito potrà dar vita a tre livelli distinti di valore creato per il cliente: 1. una situazione di corrispondenza tra i due valori (cliente né soddisfatto, né insoddisfatto - conferma); 2. una percezione di valore post-acquisto inferiore a quella ante-acquisto (cliente insoddisfatto – disconferma negativa); 3. una percezione di valore post-acquisto superiore a quella ante-acquisto (**cliente soddisfatto – disconferma positiva**). Naturalmente, quest'ultima ipotesi è quella ideale per le imprese nell'ottica del modello evolutivo del *CRE*. È opportuno sottolineare, peraltro, che il livello di *customer satisfaction* che deriva da una singola esperienza d'acquisto può influenzare la formazione delle aspettative future (e di conseguenza le intenzioni di riacquisto di un prodotto o di una marca). Le aspettative che si vengono a creare alla luce delle precedenti esperienze di consumo vengono definite aspettative modificate (*adjusted expectation*: Yi, La, 2004); pertanto, esse potranno incidere in modo rilevante sul comportamento di acquisto e sul livello di *customer satisfaction* futuro del cliente. La dinamica evolutiva che si sviluppa in questi casi, quindi, mette in evidenza un circolo virtuoso aspettative-esperienza-soddisfazione-riacquisto che favorisce l'accumulazione di patrimonio fiduciario, in cui sono presenti le tre tipologie di creazione valore per, del e con il cliente illustrate in precedenza. Se dalla nuova esperienza di acquisto la soddisfazione del consumatore viene nuovamente confermata, il fenomeno di accumulazione da origine a livelli sempre più consistenti di fiducia (Morgan, Hunt, 1994; Gambarino, Johonson, 1999; Costabile, 2001; Castaldo, 2002) e consente l'evoluzione della relazione ai vari livelli di fedeltà di seguito illustrati (*customer loyalty*).

Come si evince dalla Figura 2, quindi, la quarta determinante del valore delle relazioni presente nel modello *CRE* è la **fedeltà del consumatore (*customer loyalty*).** In letteratura, il concetto di fedeltà è stato spesso distinto in due dimensioni fondamentali (tra gli al.: Dick, Basu, 1994; Uncles, Dowling, Hammond 2003; Kumar, Shah, 2004): la dimensione attitudinale (*attitudinal loyalty*) e quella comportamentale (*behavioural loyalty*). Secondo il primo approccio, la fedeltà è considerata come profonda attitudine al riacquisto di una specifica marca da parte del consumatore: tale attitudine si basa sull'atteggiamento positivo che il cliente ha maturato nei confronti della marca e sul livello di *commitment* che se si è attivato tra le parti. Nel secondo caso, invece, la fedeltà si basa sulla ripetitività e frequenza dei comportamenti di ri-acquisto del consumatore, risultato di esperienze d'acquisto meno soddisfacenti che generano un debole livello di *commitment* tra le parti[7]. Il consumatore riacquista la marca non perché si sente profondamente legato ad essa, ma perché la ricerca di un'alternativa comporta una perdita superiore di valore, in termini di tempo e di costo (Uncles, Dowling, Hammond, 2003). Nella logica della presente ricerca, la fedeltà del consumatore risulta essere una determinante del valore della relazioni con i clienti nella sua dimensione attitudinale, definibile come "l'impegno profondo e convinto del consumatore a riacquistare nel futuro il sistema d'offerta preferito - generando acquisti ripetuti e frequenti della stessa marca - nonostante le influenze del contesto esterno e gli sforzi di marketing dei concorrenti volti a causare cambiamenti nel suo comportamento d'acquisto" (Oliver, 1999). Tale tipologia di comportamento è considerata lo stadio finale di un processo evolutivo - definito dallo stesso Autore - su quattro livelli di fedeltà: cognitiva, affettiva, conativa, proattiva[8]. Nella prospettiva del modello, è auspicabile che le imprese attivino quei processi di selezione dei consumatori (*customer selection*) finalizzati alla gestione della relazioni più profittevoli, definite mediante l'analisi delle *performance* di fedeltà dei clienti presenti in portafoglio: tale processo consente di raggiungere livelli di fedeltà sostenibile (*sustaining loyalty*: Kumar, Shah, 2004), coerenti con gli obiettivi di creazione di valore dell'impresa. Naturalmente i clienti con livelli di fedeltà maggiore potranno essere quelli con cui interagire più profondamente per definire una (o più) delle sei opzioni di sviluppo della relazione illustrate in precedenza nella descrizione della ultima fase evolutiva (*development step*) del valore delle relazioni con i clienti.
Il modello di *CRE* proposto nella ricerca - per quanto esposto - può essere considerato uno strumento d'analisi longitudinale dell'evoluzione delle relazioni con i clienti, basato sul valore generato (per l'impresa e per il cliente) dalla gestione strategica delle suddette relazioni in base alle quattro determinanti illustrate. La capacità dell'imprese di strutturare opportuni sistemi informativi – i cosiddetti *CRM Analitic Software* – che monitorino il valore di tali determinanti (Jayachandra, Sharma, Kaufman, Raman, 2005), inoltre, consente di creare un cruscotto di indicatori del valore delle relazioni con i clienti (*CRE metrics*) finalizzato alla gestione differenziata e alla massimizzazione della profittabilità delle suddette relazioni[9].

2.3 Le principali leve strategiche per la gestione delle relazioni con i clienti.

Nel presente paragrafo si analizzano – come detto in precedenza - due delle principali leve strategiche per la gestione delle relazioni con i clienti finalizzate alla massimizzazione del profitto e la misurazione delle determinanti del valore della relazioni (*knowledge, experience, satisfaction, loyalty*) presentate nel modello *CRE*: la marca e il valore ad essa connesso e il punto vendita quale piattaforma esperenziale.

2.3.1 Marca e valore di marca nella prospettiva relazionale.

Nei contesti ipercompetitivi, caratterizzati da un'ampia varietà e variabilità della domanda, l'utilizzo della marca - quale strumento identificativo, di garanzia e di comunicazione (Busacca,

2000) - facilita la percezione del valore del sistema di offerta (*value proposition*) da parte dei clienti (Collesei, 2004) e la creazione di una rapporto duraturo tra questi e l'impresa (Ambler, 1995; Fournier, 1998). La marca, infatti, avendo un forte potere identificativo e di differenziazione dei sistemi d'offerta, riduce il fabbisogno di informazioni necessarie al consumatore nelle scelte di acquisto dell'offerta. Essa si configura, dunque, come una ideale risorsa relazionale che consente alle imprese di creare valore di marca (*brand equity*) nella prospettiva dei consumatori (*customer-based*), utile non solo nella fasi di prima scelta, acquisto e consumo del sistema d'offerta, ma anche nell'ottica del riacquisto[10].

La gestione strategica delle relazione con i clienti mediante l'utilizzo della marca si basa sulla definizione di una chiara **identità di marca** (*brand identity*) – nell'accezione di Aaker e Joachimstaler (2001) e Kapferer (*brand identity prism*, 2004) - da comunicare ai propri clienti in *target* dell'impresa. Questa identità deve basarsi su un sistema coerente di attributi, benefici e valori dell'offerta (*brand essence*, de Chernatony, 2001). La costruzione dell'identità di marca deve avvenire attraverso un coerente utilizzo degli elementi che la costituiscono: il nome della marca (*brand name)*, il nome del dominio del sito *web* dell'impresa (*URLs-Uniform Resorce Locators*), i simboli ed i loghi (*symbols and logos*), il *character*, lo *slogan*, il *jingle*, il *packaging* (Keller, 2003).

L'obiettivo della imprese che utilizzano la marca quale strumento strategico per la gestione della relazioni con i clienti è la creazione di un valore di marca percepito dai consumatori (*Customer-based Brand Equity*) che si fonda su tre distinte aree di valore (Risitano, 2004): l'area **cognitiva**, l'area **esperenziale** e l'area **fiduciaria**. In ognuna della suddette aree di valore *customer-based* è possibile individuare due basi del valore, mediante le quali misurare le *performance* relazionali della marca (Risitano, 2004).

L'**area cognitiva (*brand knowledge area*)** si riferisce alla capacità della marca stessa di identificare e differenziare il sistema d'offerta dell'impresa nella percezione del consumatore nella fase ante-acquisto: le basi del valore proprie di tale area esprimono il grado di conoscenza e i valori associati alla marca. Esse evidenziano un primo livello di creazione di valore di marca; possono essere classificate come tali quelle basi del valore di marca attraverso le quali il consumatore conosce la stessa marca e le sue principali caratteristiche distintive. In accordo con Keller (1993), la *brand knowledge* può essere distinta in due basi di valore: la consapevolezza di marca (*brand awareness*) e l'immagine di marca (*brand image*). La consapevolezza di marca è definita dalla capacita della marca di essere ricordata e/o riconosciuta; detta capacità deriva dal processo mentale con cui il consumatore la identifica. L'immagine della marca (*brand image*), invece, 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 alla marca.

L'**area esperenziale (*brand experience area*)** del valore di marca si riferisce alla capacità della marca di creare un'esperienza di valore superiore percepito dai clienti nella fase dell'acquisto e della fruizione del sistema d'offerta. Le due basi del valore esperenziale della marca attraverso le quali gestire e monitorare il valore sono l'atteggiamento maturato nei confronti della marca (*brand attitude*) e l'affinità alla marca stessa (*brand affinity)*. L'atteggiamento del consumatore si basa sul valore atteso dal consumatore relativo alle cinque dimensioni del valore esperenziale esposte in precedenza: la dimensione polisensoriale (*sense*), la dimensione cognitiva (*think*), la dimensione emotiva (*feel*), la dimensione comportamentale (*act*) e la dimensione relazionale (*relate*) (Risitano, 2004). L'affinità alla marca, invece, misura la distanza percettiva tra la personalità della marca – in termini di sensazioni, valori, attributi – e la personalità del consumatore, in termini di valori, bisogni, stili di vita. La minimizzazione di tale distanza percettiva è sinonimo di affinità tra le parti della relazione; ciò consentirà di sviluppare il valore esperenziale della marca, moltiplicando l'ampiezza e la profondità delle occasioni relazionali connesse alle esperienze di acquisto e consumo della marca (Risitano, 2004).

L'**area fiduciaria (*brand trust area*)** del valore di marca, infine, si riferisce alla capacità della impresa di gestire profittevolmente - nella fase post-acquisto - la fiducia dei clienti accumulata nelle fasi precedenti, al fine di accrescere il valore di marca creato per il cliente e stimolare le opzioni di

sviluppo della relazione descritte in precedenza (*development step*). Le due basi del valore fiduciario di marca sono la soddisfazione del consumatore e la fedeltà alla marca (*brand loyalty*), di cui si è gia ampiamente illustrato nei paragrafi precedenti.
La misurazione delle tre tipologie di valore di marca percepito dal consumatore (Cantone, Calvosa, Risitano, 2003; Risitano, 2004; Cantone, Risitano, 2005) consente di gestire le relazioni con i clienti attraverso l'utilizzo della marca, strumento spesso considerato di massa, standardizzato (*mass market*) e poco personalizzabile; al contrario, invece, la marca si presta ad una customizzazione della relazione, in particolar modo massimizzando il valore esperenziale, nelle diverse dimensioni, forme e momenti di interazione col cliente.
Per analizzare in modo più specifico un canale di interazione tra l'impresa ed i clienti di seguito si focalizza l'attenzione sul ruolo del punto vendita come piattaforma esperenziale per la gestione strategica delle relazioni con i clienti.

2.3.2 Il punto di vendita come piattaforma esperenziale

I luoghi di acquisto nel corso degli ultimi anni hanno assunto il ruolo di un'importante leva strategica per le imprese, in virtù del loro elevato potere comunicativo che deriva da una gestione attenta e consapevole di tutti gli elementi costitutivi (tra gli al.: Castaldo, Mauri, 2005). Si tratta di un fenomeno che riguarda sia le imprese industriali che le imprese commerciali, entrambe orientate al migliore posizionamento del proprio sistema di offerta, alla differenziazione dai concorrenti e al rafforzamento della relazione con i clienti.
L'obiettivo principale che viene perseguito è la messa in atto di strategie di *branding* che coinvolgano il cliente in una relazione di apprendimento stabile, duratura e interattiva, fondata sulla multisensorialità e sul coinvolgimento emotivo del consumatore (Napolitano, De Nisco 2003). Come si è già sottolineato in precedenza, per differenziare il sistema di offerta è necessario poter offrire al consumatore l'emozione di un'esperienza. Queste emozioni possono essere veicolate sia attraverso la forma delle offerte (*package*), sia attraverso le tradizionali leve di comunicazione (*communication mix*), ma soprattutto possono essere stimolate dalle nuove connotazioni degli spazi di vendita (*store management*), che si propongono come strumenti di interazione e comunicazione attraverso cui l'impresa può stabilire un rapporto interattivo con il consumatore, rappresentando in forma tangibile gli elementi fisici e simbolici della propria identità di marca. Essi quindi, perdono la connotazione di luoghi di vendita, e si trasformano in spazi interattivi in cui co-creare esperienze di acquisto. Nel caso di punti di vendita gestiti direttamente dall'impresa o di quelli che sono parte di sistemi verticali di marketing di natura contrattuale (come le reti di *franchising*), la continuità tra l'identità del *product brand* e quella dello *store brand* consente di realizzare strategie di *branding* sistemicamente integrate. E a tali tipologie di punti di vendita che si farà riferimento in seguito.
Le nuove strategie di *branding* mirano a far vivere al consumatore un'esperienza di marca (*brand experience*) che sia multisensoriale e coinvolgente, per sperimentare sensazioni fisiche ed emotive durante l'acquisto della marca (Schmitt, 1999). La creazione di un'esperienza globale di marca rappresenta una leva molto importante per rafforzare il legame con la clientela, instaurando un rapporto che va al di là dei benefici funzionali legati all'offerta prodotto; in questo modo, partendo dai valori che la marca esprime, è possibile creare nel punto vendita un ambiente nel quale i consumatori possono immergersi totalmente, vivendo un'esperienza unica perché associata al *mix* di valori e contenuti che fanno riferimento solo a quella specifica marca. Le marche, quindi, si trasformano in fornitori di esperienze e la loro identità rappresenta il fulcro attorno al quale l'impresa deve costruire i propri segni distintivi per gestire strategicamente le relazioni con i clienti.
La prospettiva esperenziale, peraltro, pone particolare enfasi sulla dimensione multisensoriale delle percezioni del consumatore e sulla capacità delle imprese di fargli vivere un'esperienza memorabile di consumo e di acquisto. Secondo Pine e Gilmore (1999), l'obiettivo di alcune imprese non è più soltanto quello di produrre beni, ma è importante produrre ricordi e sensazioni positive, attraverso

esperenzializzazione dei beni. In questo contesto tutti i sensi del consumatore devono essere raggiunti per indurre in lui la percezione di stati emozionali positivi, fondamentali per ottenere comportamenti di acquisto e di consumo favorevoli all'impresa.
È possibile schematizzare alcuni dei principali vantaggi che possono essere conseguiti attraverso l'erogazione del valore esperenziale di marca presso i punti vendita gestiti – direttamente o indirettamente - dall'impresa (Napolitano, De Nisco 2003; Risitano, 2004): 1. la **bidirezionalità dell'interazione**: grazie alla relazione che si istituisce tra il cliente e il personale vi può essere un *feedback* immediato; 2. il **livello di efficacia della comunicazione**: la realizzazione di punti vendita dà concretezza materiale, chiara e distintiva al mondo di valori e significati espressi dalla marca; 3. la **qualità e l'efficacia dell'interazione con il cliente**; grazie alla dimensione fisica dell'esperienza di acquisto nel punto vendita, il consumatore è sottoposto ad una serie di stimoli che possono catturare la sua attenzione in tutto il suo tempo di permanenza; 4. la **completezza degli strumenti di rappresentazione**. Infatti, presso i propri punti vendita l'impresa ha la possibilità di gestire direttamente tutti gli strumenti di rappresentazione dell'identità di marca come la gestione del prodotto e dell'assortimento in *store*, il personale di vendita, il *visual merchandising*, gli arredi e l'atmosfera.
Il punto vendita, in questo modo, perde la sua connotazione tradizionale di luogo di acquisto, che consente al consumatore di venire semplicemente in contatto con i prodotti-marche di un'impresa. Nella nuova prospettiva, invece, il consumatore entra in contatto con un mondo, con delle esperienze e delle sensazioni che rendono unica e appagante la sua esperienza di acquisto.
Alcuni studi (tra gli al.: Del Gatto, 2003, 2005) hanno individuato l'esistenza di una relazione positiva tra le esperienze emotive suscitate da un ambiente di vendita piacevole e coinvolgente e le risorse destinate allo *shopping*; per esempio sono stati analizzati gli effetti degli stimoli sensoriali, come la musica di sottofondo, l'illuminazione, i colori e gli stimoli olfattivi. A tal proposito è stato rilevato che la musica ha degli effetti positivi sulla percezione dei prodotti, sulla percezione del tempo passato in attesa alle casse e sulla spesa complessiva, soprattutto se la musica è rilassante, a volume basso e congruente con l'ambiente e la merceologia proposta (Sullivan, Adcock, 2002). Anche gli odori possono essere utilizzati non solo per valorizzare le caratteristiche dei prodotti, ma anche l'ambiente di vendita, ed è stato rilevato che si manifestano effetti diretti sia sulla clientela che sul personale di vendita. In particolare, per quanto riguarda la clientela, la presenza di un odore gradevole incrementa il tempo di permanenza nel punto vendita e lo scontrino medio, mentre per quanto riguarda le relazioni degli addetti alla vendita con la clientela si hanno effetti positivi in termini durata della relazione, numero di contatti, numero di prodotti provati e acquistati (Del Gatto, 2003).
Per quanto affermato, pertanto, il punto vendita si configura come l'ideale **piattaforma esperenziale** in cui gestire la relazione con il cliente; naturalmente, è importante che l'impresa lo gestisca in maniera coerente anche tutte le altre forme di interazione con il cliente.

3. *Performance* competitiva e valore delle relazioni con i clienti: la catena di causalità

In questo paragrafo è descritto un modello di causalità che pone in evidenza le relazioni causa-effetto tra capacità e processi di marketing, valore delle relazioni con i clienti, *performance* competitiva, valore dell'impresa.
Come illustrato in Figura 3, la catena di causalità evidenzia le fonti del vantaggio competitivo delle imprese *customer-centric* e che orientano il portafoglio delle proprie capacità e i processi di marketing alla creazione di valore superiore per i clienti come presupposto per creare valore per l'impresa (e per gli altri *stakeholder* rilevanti), attraverso la creazione di stabili relazioni con il mercato.

In una prospettiva *corporate*, il fine di una strategia di marketing, che fonda il proprio successo sulla creazione di stabili relazioni di mercato e di valore superiore per i clienti, è quello di contribuire allo sviluppo dell'impresa, ad **accrescere e migliorare il valore della stessa e/o dei propri azionisti** (Doyle, 2000).

Figura 3 - La catena di causalità valore delle relazioni con i clienti - performance competitiva dell'impresa.

La letteratura consolidata in materia ha proposto diversi approcci alla misurazione del valore economico generato dalla strategia di impresa (tra gli al: Fruhan, 1979; Rappaport, 1992 e 1998; Guatri, 1991). Se si guarda al **valore dell'impresa** come capitale economico (Guatri, 1991), l'impatto che la strategia di marketing ha su di esso si determina sia in termini di valore attuale (flussi di reddito normale atteso), sia di valore delle future opzioni di crescita (potenziale di crescita del capitale economico) (Vicari, Bertoli, Busacca, 2000).
Il valore dell'impresa è determinato, a sua volta, dalla ***performance* competitiva** generata sui mercati in cui l'impresa stessa opera. In accordo con Kaplan e Norton (2005), tale *performance* può essere definita sia nella prospettiva economico-finanziaria sia in quella del cliente. Secondo la prospettiva economico-finanziaria, la *performance* può essere misurata attraverso consolidati indicatori finanziari, come il fatturato, il profitto, il *cash flow*, la redditività, e così via. Nella prospettiva del cliente, invece, la *performance* competitiva è misurabile con indicatori quali la soddisfazione dei clienti, la fedeltà attuale e prospettica, la quota di mercato, la quota sui clienti, e così via. La *performance* economico-finanziaria, naturalmente, deriva da quella competitiva, così come essa si determina nella prospettiva dei clienti.

Nel flusso causale, la *performance* competitiva è conseguenza della **stabilità del valore delle relazioni** che l'impresa istituisce con i propri clienti (Vicari, Bertoli, Busacca, 2000). Le relazioni con i clienti possono assumere la forma della *partnership* con lo sviluppo di comportamenti leali, collaborativi e co-evolutivi che rafforzano la posizione competitiva dell'impresa sul mercato.
Il valore delle relazioni di mercato è il risultato della **creazione di valore superiore** che l'impresa è in grado di creare per i clienti, in relazione alle loro aspettative e a quello generato dai sistemi di offerta dei concorrenti.
La capacità dell'impresa di produrre e consegnare valore superiore ai clienti è funzione del modo in cui si dispiegano i **processi di marketing o di gestione dei clienti**. In accordo con Kaplan e Norton (2005), e coerentemente con quanto si è detto nelle precedenti pagine, i fondamentali processi di marketing sono quattro:

1. identificazione e selezione dei clienti, grazie alle attività di gestione della conoscenza sui, dei e con i clienti;
2. acquisizione dei clienti, attraverso la creazione e comunicazione di proposte di valore innovative e attrattive, e la gestione dell'effetto leva della marca;
3. fidelizzazione dei clienti, grazie alla generazione di *customer satisfaction* e un efficace gestione delle relazioni con i clienti;
4. sviluppo delle relazioni con la base dei clienti, con l'aumento della quota di vendita su ciascuno di essi e un opportuno impiego delle risorse intangibili (marca, fiducia, fedeltà).

L'efficacia e l'efficienza con cui si dispiegano i processi di marketing dipende dalla quantità e qualità delle **capacità di marketing** di cui l'impresa dispone o a cui è in grado di accedere anche attraverso l'attivazione di relazioni nel *network* di cui è parte. Le capacità di marketing riguardano fondamentalmente la gestione di quattro *assets* intangibili: 1. la marca; 2. l'innovazione del sistema di offerta; 3. le relazioni con i clienti e gli altri attori del *business* che intervengono nei processi di creazione di valore; 4. la conoscenza dei clienti e l'apprendimento dagli stessi. In accordo con Kogut e Kulatilaka (2001), le capacità sono opzioni reali in quanto basi per cogliere future opportunità di mercato, attraverso l'implementazione di specifiche strategie competitive. L'abilità dell'impresa di comunicare al mercato tali capacità e le potenzialità di crescita che esse sottendono ha un impatto sullo stesso valore dell'impresa (il valore attuale e potenziale del capitale economico). L'orientamento pro-attivo dell'impresa all'innovazione, unitamente ai cambiamenti del mercato (comportamento dei consumatori e dei concorrenti) creano una necessaria dinamica delle capacità di marketing.

3.1 La gestione e l'innovazione delle capacità di marketing.

Il cambiamento e l'innovazione della base delle capacità di marketing deve essere sostenuto da un adeguato flusso di investimenti nelle attività di marketing. Nella Figura 4, è illustrato il **circolo virtuoso degli investimenti di marketing** (Cantone, Abbate, 2006) destinati al miglioramento e all'innovazione della base delle capacità di marketing. Il valore delle capacità di marketing, o ***marketing equity***, si esprime in termini di: valore (patrimonio) delle capacità di innovazione; valore (patrimonio) di marca; valore (patrimonio) della base dei clienti; valore (patrimonio) di fiducia. Dalla Figura 4 si evince, inoltre, il seguente circolo virtuoso: a. gli investimenti di marketing dell'impresa creano uno ***stock* di capitale di innovazione**, necessario per migliorare e innovare il sistema di offerta; b. grazie allo *stock* di capacità di innovazione l'impresa crea sistemi di offerta in grado di soddisfare le aspettative dei clienti. La creazione di valore per i clienti, in termini di *customer satisfaction*, genera fedeltà e, conseguentemente, **valore di marca**; c. la fedeltà produce un miglioramento della ***performance* competitiva della marca** sul mercato (incremento della quota di mercato e/o della quota sui clienti) e, conseguentemente, del **valore della base dei clienti**; d. il

miglioramento della base dei clienti ha un impatto positivo sulla profittabilità dei clienti (riduzione dei costi di acquisizione e ritenzione, riduzione del *churning*, ampliamento del *life time value*) e la generazione di un **valore (patrimonio) fiduciario** sul mercato; e. il consolidamento di tale patrimonio fiduciario spinge l'impresa ad incrementare gli investimenti in marketing, riavviando, in tal modo, il circolo virtuoso descritto.

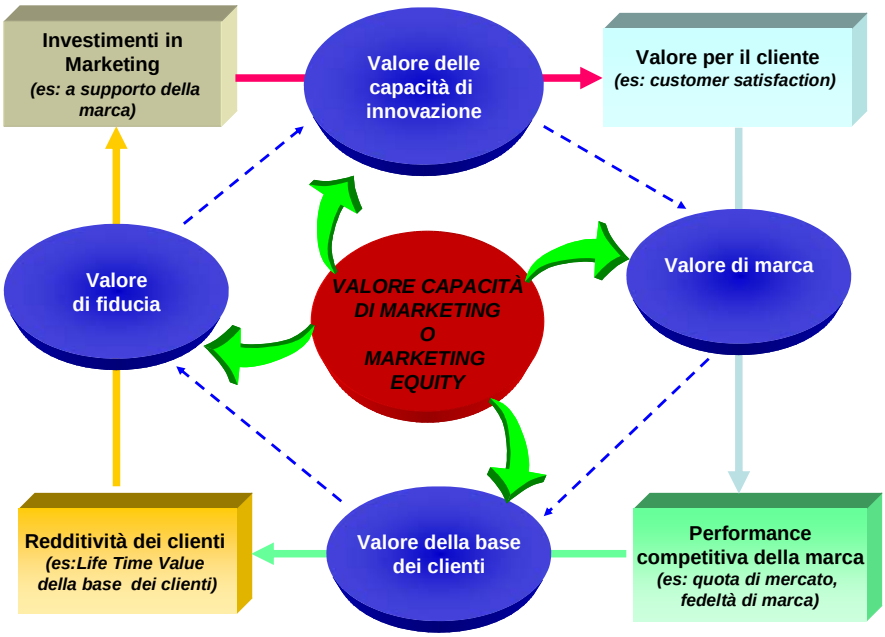

Figura 4 - Il valore delle capacità di marketing o marketing equity. Ns adattamento da Cantone, Abbate, 2006.

Tra capacità e processi di marketing esistono relazioni che possono essere rappresentate dalla catena del valore del marketing. Tale catena può avere due configurazioni. La prima, Figura 5, segue la classificazione dei processi di marketing di cui si è detto in precedenza con il modello *CRE*. La seconda (Cantone, Abbate, 2006), invece, ha una configurazione diversa, seppur coerente e, in parte, sovrapponibile alla precedente (Figura 5 – parte bassa). Essa considera l'esistenza di quattro processi di marketing che si sovrappongono ai quattro generici stadi del ciclo di vita di un prodotto/servizio/sistema di offerta: 1. la gestione dello sviluppo e lancio di nuovi prodotti/servizi/sistemi di offerta, durante la fase di introduzione; 2. la gestione della marca, durante la fase di sviluppo; 3. la gestione delle relazioni con i clienti, durante la fase di maturità; 4. la gestione dello sfruttamento delle risorse/attività intangibili, durante la fase di declino.
In modo equivalente alla prima configurazione, le **capacità di marketing** necessarie per gestire i processi di marketing, così come il prodotto/servizio/sistema di offerta evolve lungo le fasi del suo ciclo di vita, sono di tipo "verticale" e "orizzontale" (Cantone, Abbate, 2006).
Quelle di tipo "verticale" sono: le **capacità di innovazione**, fondamentali nella fase di introduzione del ciclo di vita del prodotto/servizio/sistema di offerta; le **capacità correlate alla marca**, utili nella fase di sviluppo del ciclo di vita per la gestione della marca; le **capacità correlate al cliente**, necessarie per gestire le relazioni con i clienti durante la fase di maturità del ciclo di vita; le **capacità di sviluppo**, utili per la gestione dello sfruttamento degli *asset* intangibili durante la fase di declino del ciclo di vita.
Le capacità "orizzontali" sono, invece, di due tipi: quelle che riguardano l'**apprendimento sui clienti**, i concorrenti, gli intermediari commerciali e gli altri attori chiave del sistema di *business*;

quelle relative alla **creazione e gestione di relazioni di collaborazione con gli attori del sistema di *business***.

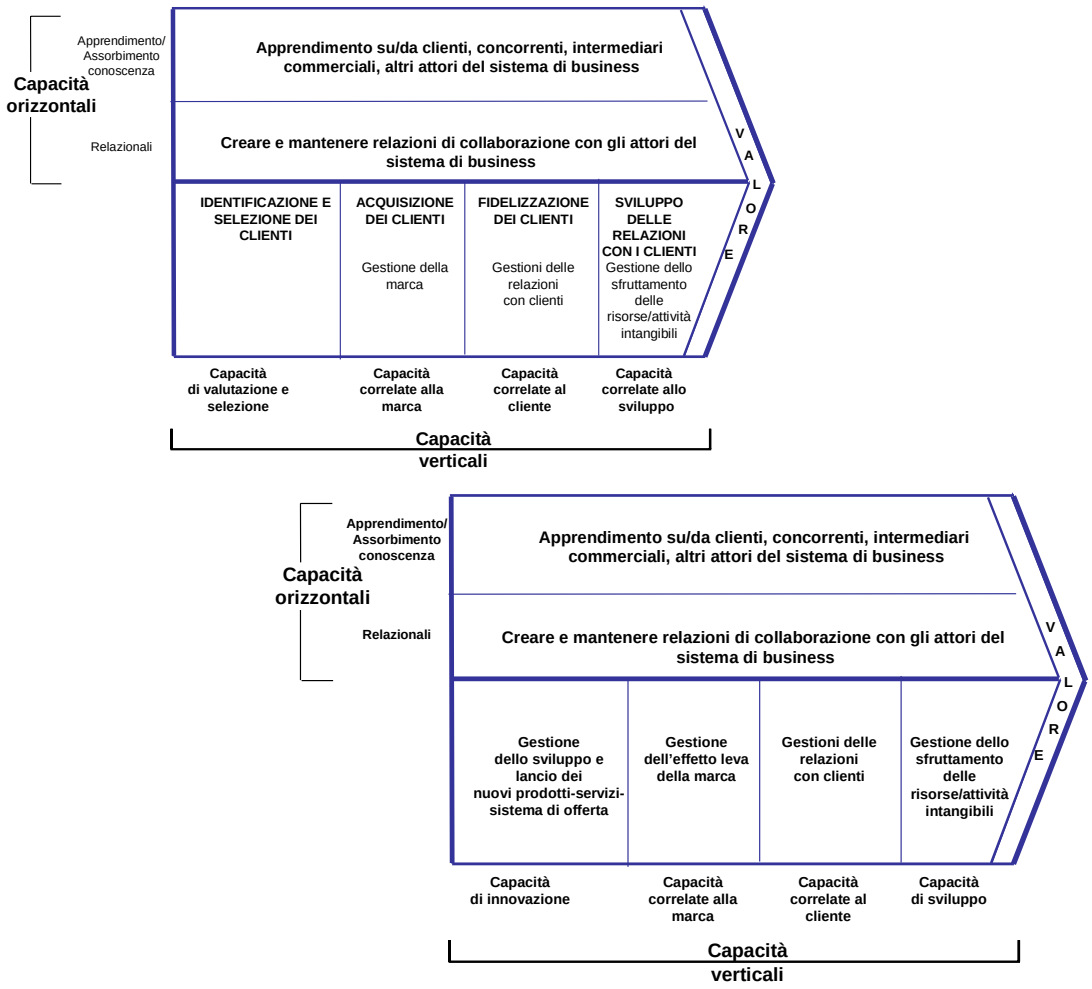

Figura 5 - La catena del valore del marketing: due possibili configurazioni. Ns adattamento da Cantone, Abbate, 2006.

4. Implicazioni manageriali e considerazioni conclusive

Nell'odierno contesto competitivo, la gestione strategica delle relazioni con i clienti è uno dei principali fattori critici di successo delle imprese *customer-driven*. L'analisi dello stato delle singole relazioni nell'ottica del valore erogato al cliente, del valore prodotto dal cliente e co-generato dalle interazioni impresa-cliente consente al *management* di definire strategie di *CRM* finalizzate alla gestione differenziata - in alcuni casi personalizzata - delle relazioni instaurate con il cliente finale; tale approccio permette la massimizzazione della profittabilità del *customer portfolio* dell'impresa. Il modello di analisi del valore di tali relazioni con i clienti presentato nel lavoro si propone di essere un modello concettuale per gestire le fasi evolutive delle relazioni (*identification, acquisition, retention, development*) e per monitorare le determinanti del valore (*knowledge, experience, satisfaction, loyalty*) di tali relazioni. Coerentemente con il modello concettuale proposto, la massimizzazione del valore dell'intero portafoglio di relazioni avviene

attraverso un processo di selezione dei clienti (*customer selection*) basato su metriche che stimano il valore delle interazioni impresa-clienti: tale processo è finalizzato al raggiungimento di un livello di fedeltà sostenibile (*sustaining loyalty*) misurata con il valore della vita utile dei clienti (*Customer Life Time Value – CLTV*). Uno strumento che consente di gestire in questa prospettiva le relazioni con i clienti è la marca. Pertanto, l'obiettivo delle imprese dovrà essere la creazione, gestione e misurazione del valore generato dalla marca durante le fasi fondamentali del processo di acquisto e consumo del consumatore (*Customer-based Brand Equity – CbBE*): la fase ante-acquisto (valore cognitivo della marca); la fase di acquisto e di fruizione del sistema di offerta (valore esperenziale della marca); la fase di post-acquisto (valore fiduciario della marca). La sequenza di tali tipologie di valori della marca non è sempre rispettata: i processi di co-creazione e co-evoluzione di valore - che definiscono il processo di personalizzazione delle relazioni di marca - nella competizione odierna sono prevalentemente costituiti su dimensioni emotive ed esperenziali che "attraversano" trasversalmente le fasi suddette. Nell'analisi delle leve strategiche a disposizione delle imprese per gestire le proprie relazioni con i clienti, inoltre, è rilevante per il *management* il ruolo dei punti vendita quali piattaforme relazionali ed esperenziali su cui definire ed erogare la proposta di valore (*value proposition*) dell'impresa. Tale processo prende forma in tutti i momenti di interazione tra il cliente e l'impresa: nella gestione – diretta o indiretta - dei punti vendita le imprese potranno implementare forme di personalizzazione dell'esperienza d'acquisto e di fruizione dell'offerta finalizzata alla creazione del valore per, del e con il cliente.

In quest'ottica, risulta fondamentale per il *management* individuare le fonti del vantaggio competitivo dell'impresa, ovvero le determinanti la *performance* competitiva, sia nella prospettiva economico-finanziaria sia in quella dei clienti. Infatti, la *performance* competitiva se da un lato genera – secondo una sequenzialità diretta – il valore del capitale economico dell'impresa, dall'altro è la risultante della stabilità delle relazioni con i clienti e del valore che si produce per essi. Questi valori hanno le proprie radici nel modo con cui l'impresa gestisce i processi chiave di marketing e - ad uno stadio più profondo – nella base delle capacita di *marketing* possedute dalla stessa impresa. Pertanto, l'accumulazione di capacità critiche per lo sviluppo di relazioni di valore con i clienti e la gestione dei processi chiave di marketing è un compito fondamentale per il *management* delle imprese.

I risultati del presente studio, peraltro, vanno letti anche alla luce di alcuni limiti: 1. in questa fase del lavoro la metodologia di ricerca utilizzata è stata esclusivamente di analisi teorico-concettuale dei costrutti rilevanti nella gestione delle strategie di *CRM*; 2. nella definizione del modello di analisi *CRE* non sono stati proposti indici finalizzati alla misurazione delle determinanti del valore delle relazioni; 3. lo schema concettuale di fondo dell'intera struttura del lavoro fa riferimento alla gestione delle relazioni con i clienti di sistemi di offerta complessi caratterizzati da componenti tangibili e intangibili a forte connotazione relazionale ed esperenziale.

Alla luce di quanto esposto, tuttavia, si sottolinea che i modelli di analisi proposti consentono di definire quali sono i principali processi di creazione di valore - e la relativa evoluzione nel tempo – finalizzati alla gestione del valore delle relazioni con i clienti. Il modello di *CRE* si focalizza specificamente sulla lettura del percorso di sviluppo di tali relazioni; la catena di causalità del vantaggio competitivo, inoltre, mette in evidenza il ruolo delle capacità e dei processi di marketing nel generare la *performance* competitiva dell'impresa.

Nel corso della seconda fase del progetto di ricerca è previsto il superamento di alcuni dei limiti prima enunciati. In particolare, sarà sviluppata: 1. l'analisi delle determinanti del valore della relazioni, definendo indici di misurazione dello stato delle relazioni – e del relativo valore – connessi ad ognuna delle singole determinanti proposte nel modello *CRE*; 2. un'indagine empirica finalizzata alla validazione dei modelli concettuali di *CRM* proposti nella ricerca, basata su interviste in profondità – interviste già in parte effettuate – che coinvolgono *manager* di imprese nazionali ed internazionali che hanno adottato la logica relazionale nelle proprie strategie di marketing.

Note

[1] Nella competizione attuale spesso le imprese assumono come obiettivo strategico la creazione e gestione solo di alcune delle tre tipologie di valore *customer-related* qui accennate; in particolare sono molte le imprese che gestiscono il proprio *business* con l'obiettivo di creare valore per il cliente, solo alcune di queste monitorano il valore dei propri clienti presenti in portafoglio, in pochissimi casi si registrano casi di esperienze di co-creazione di valore impresa-clienti.

[2] In termini analitici la misurazione della soddisfazione percepita dal cliente – *proxi* del valore creato per il cliente stesso – può essere effettuata mediante l'indice di *Customer Satisfaction* (*CSI*) definito come segue (Cantone, 1996):

$$CSI_k = \Sigma\, VUP_k / \Sigma\, VAP_k$$
$$VUP_k = (\Sigma_{(i=1,\ldots b)} W_{ki}\, VBUP_{ki}) / \Sigma_{(j=1,\ldots c)} W_{kj}\, VCUP_{kj}$$
$$VAP_k = (\Sigma_{(i=1,\ldots b)} W_{ki}\, VBAP_{ki}) / \Sigma_{(j=1,\ldots c)} W_{kj}\, VCAP_{kj}$$

Legenda:
CSI_k= *Customer Satisfaction Index* del cliente k;
VUP_k = Valore d'uso percepito del cliente k;
VAP_k= Valore atteso percepito del cliente k;
$VBUP_{ki}$= Valore d'uso percepito del beneficio i, relativo al cliente k;
$VCUP_{kj}$= Valore d'uso percepito del costo j, relativo al cliente k;
$VBAP_{ki}$= Valore atteso percepito del beneficio i, relativo al cliente k;
$VCAP_{kj}$= Valore atteso percepito del costo j, relativo al cliente k;
W_{ki} = peso attribuito dal cliente k alla classe di beneficio i.
W_{kj} = peso attribuito dal cliente k alla classe di costo j.

i = 1,2, ….b, benefici percepiti;
j = 1,2, ….c, costi percepiti.

Tale modello di analisi, peraltro, permette anche un'analisi comparata - rispetto alle offerte concorrenti presenti sul mercato - del valore creato per il cliente dalle imprese presenti in uno specifico settore (*Comparative Customer Satisfction Index – CCSI*).

[3] Secondo il modello di Wayland e Cole (1997), è possibile misurare il *customer equity* come illustrato nella formula di seguito riportata:

$$CE = \sum_{t=1}^{n} (Q_t M_t)\, d^t - \sum_{t=1}^{n} (S_t + F_t)\, d^t - A_1$$

dove:
"Q" rappresenta il valore degli acquisti al tempo *"t"*;
"M" rappresenta il valore dei margini;
"d" rappresenta il tasso di attualizzazione;
"S" sono i costi di sviluppo della relazione;
"F" sono i costi di fidelizzazione;
"A" sono i costi di acquisizione, sostenuti solo al periodo *"1"*.

La formula di Wayland e Cole (1997) presenta, tuttavia, alcune aree di ambiguità sia in relazione a *"S"*, ossia ai costi di sviluppo della relazione, che al calcolo di *"t"*. Approfondendo l'analisi sui costi di sviluppo e fidelizzazione*"S"* ed *"F"*, che i due autori non distinguono adeguatamente, Valdani (2000) sostiene che: 1.*"F"* rappresenti l'insieme dei costi da sostenere per mantenere elevati livelli di *customer satisfaction* e gestire la relazione nella prospettiva della *customer loyalty*, e che, quindi, indichi il totale degli investimenti necessari a mantenere il cliente fedele, ma anche a sviluppare la solidità della relazione sino a raggiungere stabilità e cooperazione tipici della lealtà; 2. "*S"* siano i costi da sostenere per sviluppare la portata della relazione mediante azioni di penetrazione (incremento della quota di mercato sul cliente) e di *upselling*, oppure ricorrendo ad attività di *cross selling* e di *trading up* e addirittura di estensione della relazione in altri ambiti di *business*. Ciò implica un aumento della *share of customer* che porta ad una crescita dei fatturati e dei margini totali dell'impresa (Costabile, 2001).

[4] Partendo da tale approccio, è possibile definire un modello di analisi finalizzato alla gestione del valore del cliente (*Customer Equity Framework*: Rust, Zeithaml, Lemon, 2000) basato sulle tre dimensioni del valore presenti nella mente del consumatore: 1. la valutazione oggettiva del cliente in relazione al sistema d'offerta dell'impresa (*Value Equity*), basata su fattori quali il prezzo, la qualità e la convenienza; 2. la valutazione soggettiva del cliente in relazione all'impresa ed ai sistemi d'offerta (*Brand Equity*), basata su fattori emotivi, esperenziali e legati agli stili di vita dei

consumatori; 3. la prospettiva di valutazione del cliente della forza della relazione esistente con l'impresa (*Retention Equity*), basata sulla percezione al valore dei benefici per l'impresa e per il clienti come controparti della relazione.

[5] Il nuovo consumatore possiede un numero rilevante di caratteristiche distintive tra le quali quelle più significative sono le seguenti (Fabris, 2003): 1. la mancanza di tempo; 2. la ricerca di sicurezza e senso di appartenenza; 3. il camaleontismo; 4. il desiderio di acquistare esperienze; 6. l'accresciuta competenza nella ricerca, valutazione e scelta dell'offerta.

Questi caratteri principali non solo descrivono esattamente un nuovo tipo di consumatore, ma si prestano anche ad essere dei fattori determinanti ai fini della spiegazione del nuovo significato assunto dal consumo. Gli individui, infatti consumano sistemi d'offerta non più per ciò che essi sono in grado di fare quanto per il loro significato. Secondo questa prospettiva il consumo è visto come un'attività in cui le persone utilizzano i prodotti e i servizi in una varietà di modi diversi. Solomon (2004) – a tal riguardo - individua quattro distinti tipi di attività di consumo: 1. Il **consumo come esperienza**: una reazione emozionale o estetica conseguente al consumo di certi oggetti. Queste reazioni includerebbero quindi il senso di piacere derivante dalla constatazione che la propria carta punti sia stata marcata o dall'apprezzamento delle doti atletiche del giocatore preferito; 2. Il **consumo come integrazione**: l'apprendimento e la manipolazione degli oggetti di consumo esprime infatti aspetti legati al concetto di sé o della società. Per esempio alcuni *fan* indossano giacche del *club* di cui sono tifosi come segno di solidarietà verso la squadra; 3. Il **consumo come classificazione**: le attività poste in essere dai consumatori per comunicare sia a se stessi che agli altri il loro legame con gli oggetti. Ad esempio gli spettatori possono acquistare dei *souvenir* per dimostrare agli altri che essi sono dei *fan* accaniti; 4. Il **consumo come commedia**: i consumatori utilizzano gli oggetti per prendere parte ad un'esperienza comune e fondere la loro identità con quella di un gruppo. Ad esempio i tifosi di una squadra di calcio che indossando le sciarpe con i colori della propria squadra partecipano ad un'esperienza comune che li trascina sino al punto di fondere la propria identità con quella della squadra essendo tristi quando essa perde e felici quando essa vince.

[6] Nella fase pre-acquisto di un'offerta nella mente del consumatore si formano delle aspettative di valore essenzialmente di due tipologie (Valdani, Busacca, 2000); 1. **aspettative di valore normativo**, in relazione al valore desiderato dal cliente considerando i propri obiettivi e *standard* di riferimento ideali; 2. **aspettative di valore predittivo**, che attengono al valore atteso dall'alternativa di offerta selezionata in base alle convinzioni del cliente in merito alle promesse implicite ed esplicite formulate dall'impresa.

Naturalmente, nel modello *CRE* proposto nella ricerca il *focus* dell'impresa è destinato ad incidere in modo specifico più sulla seconda che sulla prima tipologia di aspettative, mediante la gestione unitaria delle cinque dimensioni del valore esperenziale definite in precedenza (*sense, fell, think, act, relate*).

[7] Dick e Basu (1994) hanno proposto una classificazione delle diverse forme di fedeltà basandosi essenzialmente su due variabili *proxi* delle dimensioni d'analisi della fedeltà suddette: l'atteggiamento relativo verso la marca focale (*proxi* della fedeltà attitudinale) e la ripetizione di acquisto della stessa marca focale (*proxi* della fedeltà comportamentale). Dall'incrocio di queste due dimensioni emergono quattro differenti forme di fedeltà: 1. l'**infedeltà**, caratterizzata da un ridotto saggio di riacquisto della marca e da un atteggiamento negativo nei confronti della stessa: 2. la **fedeltà spuria**, che si estrinseca in un comportamento di acquisto ripetitivo non sostenuto da un corrispondente atteggiamento positivo verso la marca; 3. la **fedeltà latente**, caratterizzata dalla combinazione di un elevata fedeltà attitudinale a cui non corrisponde un altrettanto elevata fedeltà comportamentale nei confronti della marca; 4. la **fedeltà sostenibile**, corrispondente a quella che gli Autori definiscono vera fedeltà. Essa è caratterizzata da un elevato saggio di riacquisto sostenuto da un atteggiamento positivo verso la marca. Queste sono le premesse per lo sviluppo di un elevato livello di *brand commitment* da parte del consumatore nei confronti della marca stessa.

[8] Secondo l'Autore (1999), la fase della **fedeltà cognitiva** è si basa su una conoscenza superficiale della marca e dei suoi benefici differenziali, esprime una preferenza verso la stessa. In questo stadio la valutazione che porta al riacquisto dell'offerta è basata solo su pregresse conoscenze di tipo superficiale, da cui si evince superiorità del valore della marca riacquistata. Nella fase della **fedeltà affettiva**, inoltre, l'atteggiamento favorevole del consumatore verso la marca si sviluppa, in seguito a ripetuti acquisti, sulla base delle continue conferme delle aspettative, ossia sulla base di ripetute esperienze soddisfacenti. Questa forma di fedeltà, allo stesso modo della fedeltà cognitiva, è una forma debole di *loyalty* spesso soggetta a cambiamento. La fase della **fedeltà conativa**, invece, è caratterizzata da una forte intenzionalità e da un elevato coinvolgimento del consumatore derivante da ripetuti episodi di positiva inclinazione verso una marca. Essa si estrinseca nell'impegno profondo a riacquistare la marca stessa, che implica la presenza di una forte componente motivazionale. La fase della **fedeltà proattiva**, infine, è l'ultimo stadio di sviluppo della *customer loyalty* descritto nel modello di Oliver. In tale fase la fedeltà non solo è sostenuta da forti motivazioni, ma è riscontrabile nella prontezza ad agire, accompagnata da azioni guidate dal desiderio di superare eventuali ostacoli che potrebbero frapporsi alla decisione di acquistare la marca alla quale si è fedeli.

Riassumendo il percorso evolutivo delineato da Oliver (1999), si può sostenere che la fedeltà cognitiva si focalizza su aspetti riguardanti la ***performance* della marca**, la fedeltà affettiva su un **atteggiamento favorevole verso la stessa**, la fedeltà conativa si sviluppa quando il consumatore esprime la **volontà di acquistare la marca**, mentre la fedeltà proattiva si estrinseca **nell'azione e nel desiderio di rimuovere gli ostacoli all'acquisto**.

[9] In una fase successiva – già prevista nel presente progetto di ricerca - verranno definiti puntualmente alcuni indici di misurazione del valore delle relazione con i clienti, in riferimento ad ognuna delle singole determinanti del valore.

[10] La marca risulta essere una delle principali risorse strategiche delle imprese sia nel processo di differenziazione dei sistemi d'offerta, in quanto **costrutto identificativo e di garanzia**, sia nella gestione delle relazioni con i clienti, in quanto costrutto **relazionale e "valoriale"** (Cantone, Calvosa e Risitano, 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., *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.

AAKER D., *Building Strong Brands,* Simon & Schuster, London, 1996.

AMBLER T., *Brand equity as a relational concept*, in "The Journal of Brand Management", vol. 2, n° 6, pp.386-397 1995.

ANDERSON E.W., FORNELL C., MAZVANCHERYL S.K., *Customer Satisfaction and Shareholder Value*, in "Journal of Marketing", vol.68, October, pp.172-185, 2004.

BENDAPUDI N., LEONE R.P., *Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production,* in Journal of Marketing, vol.67, January, pp. 14-28, 2003.

BAGOZZI R.P., *A Prospectus for Theory Construction in Marketing,* , in "Journal of Marketing", vol.48, Winter, pp. 11-29, 1984.

BLATTBERG R., DEIGHTON J., *Manage Marketing by Customer Equity Test*, in "Harvard Business Review", July-August pp.136-144, 1996.

BOULDING W., STAELIN R., ERRET M., JOHNSTON W.J., *A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls and Where to Go*, in "Journal of Marketing", vol.69 (Special Section on CRM), October, pp.155-166, 2005.

BUSACCA B., *Il valore della marca tra postfordismo ed economia digitale*, Milano, Egea, 2000.

CANTONE L., *Creazione di valore attraverso le relazioni con i clienti*, ESI-Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 1996.

CANTONE L., ABBATE A., *Linking Shareholder Value Creation to Marketing Equity: The Virtuous Circle of Marketing Investments*, paper presentato al V Convegno "Le tendenze del Marketing" – Venezia, 20-21 gennaio 2006.

CANTONE, L., RISITANO M., *Le relazioni tra il comportamento di acquisto del consumatore e le basi cognitive del valore di marca*, paper presentato al IV Congresso "Le tendenze del Marketing" – ESCP EAP, Parigi, 21-22 gennaio 2005.

CANTONE L., CALVOSA P., RISITANO M., *La misurazione delle leve generatrici di valore di marca in prospettiva customer-based. I risultati di un'indagine empirica e le implicazioni manageriali*, paper presentato al Convegno "Le tendenze del Marketing in Europa" – Venezia, 28-29 novembre 2003.

CARÙ A., COVÀ B., *L'immersione del consumatore in un contesto esperenziale: la narrazione introspettiva come modalità di ricerca*, paper presentato al V Convegno "Le tendenze del Marketing" – Venezia, 20-21 gennaio 2006.

CARÙ A., COVÀ B., *How to facilitate immersion in a consumption experience: Appropriation operations and service elements*, in "Journal of Consumer Behaviour", Vol.5, pp.4-14, 2006.

CASTALDO S. *Fiducia e relazioni di mercato*, Il Mulino, Bologna, 2002.

CASTALDO S., MAURI C. (a cura di), *Store Management. Il punto vendita come piattaforma relazionale*, FrancoAngeli, Milano, 2005.

CASTALDO S., BOTTI S., *La dimensione emozionale dello shopping. Una ricerca esplorativa sul ruolo del punto di vendita*, in "Economia & Management", No. 1, pp.17-37, 1999.

CHAUDHURI A., HOLBROOK M.B., *The chain of effects from Brand Trust and Brand Affect to brand performance: the role of Brand Loyalty*, in "Journal of Marketing", vol.65, n.2, April, pp…81-93 2001.

COLLESEI U., *Strategie di marketing per battere la crisi*, in "Micro & Macro Marketing", anno XIII, n°1, aprile 2004.

COSTABILE M., *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill, Milano, 2001.

COSTABILE M., *Misurare il valore per il cliente*, Utet, Milano, 1996.

DAY G., *Creating a Superior Customer-Relating Capability*, in "MIT Sloan Business Review", Spring, vol. 44, n. 3, pp.77-82, 2003.

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.

DELGADO-BALLESTER E., MUNUERA-ALEMAN J. L., *Brand trust in the context of consumer loyalty*, in "European Journal of Marketing", vol.35, pp.1238-1258, 2001.

DEL GATTO S., *Il ruolo dell' atmosfera nelle imprese di servizi: prospettive di ricerca,* paper presentato al IV Congresso "Le tendenze del Marketing" – ESCP EAP, Parigi, 21-22 gennaio 2005.

DEL GATTO S., *L'Atmosfera del punto vendita quale strumento di differenziazione dell'insegna: una verifica empirica*

degli effetti della variabile olfattiva, paper presentato al Convegno "Le tendenze del Marketing in Europa" – Venezia, 28-29 novembre 2003.

DICK A.S., BASU K., *Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework*, in "Journal of the Academy of Marketing Science", Winter, pp.99-113, 1994.

DOYLE P., *Valuing Marketing´s Contribution*, in "European Management Journal", vol.18, n.3, pp. 233-245, 2000.

DWYER F.R., SHURR P.H., OH S., *Developing Buyer and Seller Relationship*, in "Journal of Marketing", vol. 51, April, pp. 1-27, 1987.

DYER J.H.., SINGH H., *The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage* , in "Accademy of Management Review", vol. 4, pp.660-679, 1998.

FABRIS G., *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, FrancoAngeli, Milano, 2003.

FOURNIER S., *Consumer and their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research*, in "Journal of Consumer Research", March, pp. 343-373, 1998.

FRUHAN W.E., *Financial Strategy. Studies in the Creation, Transfer and Destructionof Shareholder Value*, Irwin Inc., Homewood, 1979.

GALE B.T., *Managing Customer Value: creating Quality and Service that Customer Can See*, The Free Press, New York, 1994.

GARBARINO E., JOHNSON M.S., *The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationship*, in "Journal of Marketing", vol.63, April, pp.70-87, 1999.

GRÖNROOS C., *Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm*, in "Journal of Marketing Management", vol. 10, pp.347-360, 1994.

GUATRI L., *La teoria di creazione di valore. Una via europea*, Milano, Egea, 1991.

GULATI R., OLDROYD J.B., *The Quest for Customer Focus*, in "Harvard Business Review", April, pp.92-101, 2005.

GUMMESON E.., *Total Relationship Marketing*, Butterworth Heinemann, Oxford, 1999.

HIRSCHMAN E.C., HOLBROOK M.B., *Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Proposition*, in "Journal of Marketing", Vol. 46, Summer, pp.92-101, 1982.

HOLBROOK M.B., HIRSCHMAN E.C., *The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings and fun*, in "Journal of Consumer Research", Vol. 9, September, pp.132-140, 1982.

JAYACHANDRAN S., SHARMA S., KAUFMAN P., RAMAN P., *The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management*, in "Journal of Marketing", vol.69 (Special Section on CRM), October, pp.177-192, 2005.

JOHNSON M.D., SELNES F., *Customer Portfolio Management: toward a Dynamic Theory of Exchange Relationship*, in "Journal of Marketing", vol.68, April, pp.1-17, 2004.

KAPFERER J.N., *Strategic The New Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 3° ed., Kogan Page, London, 2004.

KAPLAN R. S., NORTON D.P., *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, 2004. Trad. it.: *Come convertire i beni immateriali in risultati tangibili*, ISEDI UTET Diffusione, Milano, 2005.

KELLER K.L., *Strategic Brand Management. Building, Measurement and Managing Brand Equity*, 2° ed., Pratice Hall, New Jersey, 2003.

KELLER K.L., *Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity*, in "Journal of Marketing", vol. 57, January, pp. 1-22, 1993.

KOGUT B., KULATILAKA N., *Capabilities as Real Options*, in "Organization science", vol. 12, n. 6, Nov-Dec, pp. 744-758, 2001.

KUMAR V., SHAH D., *Building and Sustaining Profitable Customer Loyalty for 21st Century*, in "Journal of Retailing", vol.80, pp.317-330, 2004.

LIN Y., SU H.Y., CHIEN S., *A knowledge-enabled procedure for customer relationship management*, in "Industrial Marketing Management", Vol. 35, pp.446-456, 2006.

LOVELOCK C., *Product plus. How Product + Service = Competitive Advantage*, McGrawHill, New York, 1984. Trad. It.: *Product plus. Prodotto + Servizio = Vantaggio Competitivo*, McGrawHill Italia, Milano, 1994.

MONROE K.B., KRISHNAN R., *The Effect of Price on Subjective Product Evaluations*, in Jacoby J., Olson J.C., (eds), *Perceived Quality: How Customers View Stores and Merchandise*, pp. 209-232, Lexington Book, Lexington, 1985.

Pricing: Making Profitable Decision, McGrawHill, New York, 1990.

MONROE K.B., *Pricing: Making Profitable Decision*, McGrawHill, New York, 1990.

MORGAN R.M., HUNT S.D., *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*, in "Journal of Marketing", vol. 58, July, pp. 20-38, 1994.

MORGAN R.M., HUNT S.D., *Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy*, in "Journal of Business Research", vol. 46, pp. 281-290, 1999.

NAPOLITANO M.R., DE NISCO A., *La rappresentazione dell'identità di marca attraverso i luoghi di acquisto: la brand experience e i flagship store*", in "Industria & Distribuzione", n. 4, pp. 51-67, 2003.

OLIVER R.L., *A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions*, in "Journal of Marketing Research", vol.17, November, pp.460-469, 1980.

OLIVER R.L., *Effect of Expectation and Disconfirmation on Post-exposure Product Evaluations: An alternative Interpretation*, in "Journal of Applied Psychology", vol.4, pp.480-486, 1997.

OLIVER R.L., *Whence consumer loyalty?*, in "Journal of Marketing" , vol. 63, Special Issue, pp. 33-44, 1999.

OSTILLIO M.C., *Customer database. Conoscere il cliente per gestire le relazioni*, Milano, Egea, 2002.

PAYNE A., FROW P., *A Strategic Framework for Customer Relationship Management*, in "Journal of Marketing", vol.69 (Special Section on CRM), October, pp.167-176, 2005.

PAYNE A., *Customer Relationship Management*, in "The CRM-Forum", www.crm-forum.com, 2000.

PEPPERS D., ROGERS M., *Managing Customer Relationships: a Strategic Framework*, Harvard Business School Press, NJ, 2004.

PINE II B.J., GILMORE J.H., *The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston, 1999. Trad. it.: *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano, 2000.

PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V., *The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston, 2004. Trad. it.: *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano, 2004.

PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V., *Experience Innovation*, in "MIT Sloan Business Review", Spring, vol. 44, n. 4, pp.12-18, 2003.

PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V., *Co-opting customer competence*, in "Harvard Business Review", Jan-Feb, pp.79-87, 2000.

RAPPAPORT A., *Creating shareholder value*, Free Press, 2nd ed., New York, 1998.

RAPPAPORT A., *CFOs and Strategists: Forging Common framework*, in "Harvard Business Review", May-June, pp. 84-91, 1992.

RAIMONDI M., *Marketing del prodotto-servizio. Integrare tangibile ed intangibile per offrire valore al cliente*, Hoepli, Milano, 2005.

REINARTZ W., KRAFFT M., HOYER W.D., *The Customer Relationship Management: Its Measurement and Inpact on Performance*, in "Journal of Marketing Research", Vol.XLI, August, pp.293-305, 2004.

REINARTZ W., KUMAR V., *The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration*, in "Journal of Marketing", vol.67, January, pp.77-99, 2003.

REINARTZ W., THOMAS J.S., KUMAR V., *Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability*, "Journal of Marketing", vol.69, January, pp.63-79, 2005.

RIGBY D.K., LEDINGHAM D., *CRM Done Right*, in "Harvard Business Review", November, pp.118-129, 2004.

RISITANO, M., *Le determinanti del valore della marca in una prospettiva customer-based*, Tesi Finale del Dottorato di Ricerca in Scienze Aziendali – Dipartimento di Economia Aziendale, Università degli Studi di Napoli Federico II, 30 Novembre 2004.

ROGERS M. *Customer Strategy: Observation from the Trenches*, in "Journal of Marketing", vol.69 (Special Section on CRM), October, pp.262-263, 2005.

RUST T. R., AMBLER T., CARPENTER S.G., KUMER V., SRIVASTAVA R.K., *Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Direction*, in "Journal of Marketing", vol.68, October, pp.76-89, 2004.

RUST T. R., LEMON N. K, ZEITHAML A., *Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy*, in "Journal of Marketing", vol.68, January, pp.109-127, 2004.

RUST T. R., ZEITHAML A. V., LEMON N. K., *Driving customer equity*, The Free Press, New York, 2000.

RYALS L.J., KNOX S., *Measuring risk-adjusted customer lifetime value and its impact on relationship marketing strategies and shareholder value*, in "European Journal of Marketing", Vol.39, No. 5/6, pp.456-472, 2005.

SALOMANN H., DOUS M., KOLBE L., BRENNER W., *Rejuvenanting Customer Management: How to Make Knowledge For, From and about Customer Work*, in "European Management Journal", Vol. 23, August, No. 4, pp.392-403, 2005.

SCHMITT B., *Experiential Marketing*, The Free Press, New York, 1999.

SCHMITT B., *Customer Experience Management*, Wiley, New Jersey, 2003.

SIN L.Y.M., TSE A.C.B., YIM F.H.K., *CRM: conceptualization and scale development*, in "European Journal of Marketing", Vol.39, No. 11/12, pp.1264-1290, 2005.

SOLOMON M.R., *Consumer behavior, buying, having, and being*, 6° ed., Pearson, Prentice Hall, New Jersey, 2004.

SRIVASTAVA R.K., SHERVANI T.A., FAHEY L., *Market-Based Assets and Shareholder Value: a Framework for Analysis*, in "Journal of Marketing", vol. 62, January, pp. 2-18, 1998.

SULLIVAN M., ADCOCK D., *Retail Marketing*, Thomson, London, 2002.

THOMAS J.S., REINARTZ W., KUMAR V., *Getting the Most out of All Your Customers*, in "Harvard Business Review", July-August, pp.116-123, 2004.

TIWANA A., *The essential guide to knowledge management, e-business end CRM application*, Pretice Hall, Upple Saddle River NJ, 2000.

UNCLES D.M., DOWLING G.R., HAMMOND K., *Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs*, in "Journal of Consumer Marketing", vol. 20, n° 4, pp. 294-316, 2003.

VALDANI E., *L'impresa proattiva*, McGraw-Hill, Milano, 2000.

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.

VANDENBOSCH M., DAWAR N., *Capturing Value in Customer Interactions*, in "MIT Sloan Business Review", Summer, vol. 43, n. 4, pp.35-42, 2002.

VANDERMERWE S., *Achieving Deep Customer Focus*, in "MIT Sloan Business Review", Spring, vol. 45, n. 3, pp.26-34, 2004.

VARGO, S. L., LUSH, R. F., *Evolving a Services Dominant Logic*, in "Journal of Marketing", vol. 68, October, pp. 1-17, 2004.

VENKATESAN R., KUMAR V., *A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resources Allocation Strategy*, in "Journal of Marketing", vol.68, October, pp.106-125, 2004.

VICARI S., BERTOLI G., BUSACCA B., *Il valore delle relazioni di mercato. Nuove prospettive nell'analisi delle performance aziendali*, in "Finanza, Marketing & Produzione", vol. 18, pp. 7-54, 2000.

WAYLAND R.E., COLE P.M., *Customer connections*, Harvard Business School Press, Boston, 1997.

WOODALL T., *Conceptualizing 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis, in* "Academy of Marketing Science Review", n. 12, pp. 1-42, 2003.

YI Y., LA S., *What Influences the Relationship Between Customer Satisfaction and Repurchase Intention? Investigating the Effects of Adjusted Expectations and Customer Loyalty*, in "Psychology & Marketing", vol.21, pp.351-373, 2004.

ZARANTONELLO L., *Marketing ed Esperienza: quali approcci possibili?*, in "Micro & Macro Marketing", Anno XIV, Agosto, No. 2, pp.177-196, 2005.

ZEITHAMAL, V.A., PARASURAMAN, A., BERRY, L.L., *Delivering Quality Service*, Free Press, New York, 1990.