

Daniela Corsaro PhD

Università della Svizzera Italiana (USI)

Via Buffi, 13 CH – 6904

Lugano (Switzerland),

tel. 0041-58 6664756 Fax 0041-58666 4647

daniela.corsaro@lu.unisi.ch

IL VALORE DELLE RELAZIONI NEI BUSINESS MARKETS:

IL CASO DELL'ICT SECURITY

ABSTRACT

Il concetto di valore è già da diversi anni oggetto di un forte dibattito sia in ambito accademico che tra il management aziendale. All'interno degli studi di economia e gestione d'impresa sono diverse le discipline che hanno trattato la tematica: la strategia, la finanza, l'organizzazione, ed anche il marketing.

In particolare gli studi sul valore nei mercati industriali si sono per lo più focalizzati sul valore dei beni tangibili, tralasciando le dimensioni relazionali. Questo limite è stato solo in parte recentemente superato dall'introduzione del concetto di relationship value e dalla conseguente ripresa dell'interesse verso il costruito valore. Al momento, tuttavia, non esiste ancora una definizione genericamente condivisa del concetto e delle dimensioni che lo compongono. Il relationship value rappresenta una tematica molto ampia che necessita di essere ulteriormente approfondita.

Date queste premesse generali, lo studio si propone di esplorare il concetto di relationship value al fine di individuare una nuova chiave interpretativa finalizzata alla sua rappresentazione, e tale da includere nell'analisi sia il fornitore che il cliente, ovvero i processi di interazione tra gli stessi intercorrono. A livello metodologico sono state analizzate 8 diadi e 3 triadi relazionali all'interno del mercato della sicurezza informatica, per un totale 25 interviste in profondità semi strutturate a fornitore e clienti che avevo in corso una relazione di business.

L'indagine empirica ha portato a identificare il modello delle Aree di Valore Relazionale all'interno del quale una relazione di business può essere posizionata sulla base dei concetti di valore desiderato, percepito e dichiarato da parte degli attori.

Parole chiave: valore delle relazioni, mercati industriali, fornitore, cliente, interazione.

The concept of value has been studied from many different perspectives within economics and business management studies. Literature on value can be traced back to the areas of strategy, of organisational behaviour, of finance, of bookkeeping, and even of marketing. Particularly, studies on value verification have a long tradition in business marketing contexts, but they have mainly focused on the value of tangible goods, leaving out relationship dimensions.

In the last years, this limit has partly been gone over with the introduction of the relationship value construct and the consequent revival of the interest in the concept of value. But despite the recent attention by scholars in this area and the growing body of literature, there is no shared view about its definition and a generally accepted conceptualisation of its dimensions. Starting from these premises, this paper aims at understanding what relationship value consists of both for customers and suppliers and how it can be represented. We report in this paper the results of a in-depth study of eleven customer-supplier relationships in ICT security business.

The output is the identification of the Relationship Value Areas model, within which a business relationship can be positioned on the basis of the desired, perceived and declared value by actors.

Keywords: relationship value, business markets, customer, supplier, interaction.

1. Introduzione

Il valore «è uno la pietra angolare del business market management» (Anderson, Narus, 1999; 2004) e considerata l'importanza rivestita all'interno della disciplina, esso non è stato ancora adeguatamente approfondito sia per quanto concerne il significato del termine, che le modalità attraverso le quali viene prodotto, trasferito, consumato e, al contempo, percepito dai clienti.

In passato gli studi sul valore nei mercati business to business si sono per lo più focalizzati sul valore dei beni tangibili, tralasciando le dimensioni relazionali (Dwyer, Tanner, 1999). Solo negli ultimi anni questa carenza è stata in parte superata dall'introduzione del concetto di relationship value (Ulaga, Eggert, 2006, 2005; Ford, Mc Dowell, 1999), e dal crescente interesse che ne è derivato verso lo studio nel valore in una prospettiva relazionale. In tale senso i primi che hanno intuito che il valore potesse essere anche relationship related sono stati Ravalb e Grönroos (1996): «se si parte da un concetto di marketing legato alle transazioni, il valore per il cliente risiede nello scambio del prodotto per un corrispettivo monetario; se tuttavia si ipotizza che le relazioni siano alla base del marketing, il ruolo prioritario del prodotto viene a sfumare» (Grönroos, 1997: p. 411).

Le diverse prospettive di analisi del valore nei mercati industriali hanno tuttavia anche determinato molte e differenti interpretazioni del concetto, creando una certa confusione sul significato del termine e sulle dimensioni che lo determinano: «gli studi condotti sul valore per il cliente sono numerosi e variegati, sia per metodo e sia per contesto di analisi, ma pochi hanno seguito un metodo tanto rigoroso da generare definizioni condivise e azionabili al tempo stesso» (Busacca, Costabile, Ancarani, 2004: p. 48).

Date queste premesse generali, lo studio si propone di esplorare il concetto di valore delle relazioni nei business markets, portando in primo piano il ruolo che la diversa interpretazione delle dimensioni che lo connotano da parte degli attori ricopre ai fini dell'efficacia della relazione stessa.

Per raggiungere tale finalità si è provveduto a raccogliere, ordinare e sistematizzare la letteratura sul valore nei mercati industriali e sono state effettuate 25 interviste in profondità a 8 diadi fornitore/cliente e 3 triadi nel mercato della sicurezza legata all'ICT (Information & Communication Technology), un contesto di business che negli ultimi anni sta avendo un notevole sviluppo, sia in termini di domanda, che di articolazione dell'offerta.

Ad oggi il mercato delle soluzioni di sicurezza legato al comparto ICT cresce nell'ordine del 16% annuo e continua a proporsi con la veste di "top priority" di spesa tecnologica in seno alle imprese, pubbliche e private, e non solo di grandi dimensioni.

Questo ambito è stato infatti selezionato ai fini della ricerca in quanto uno studio preliminare (Corsaro, 2006) ha mostrato come nell'ICT Security la componente routinaria della relazione vede cedere il passo verso la gestione di relazioni fortemente complesse, mutevoli e interattive, a cui si associano spesso notevoli difficoltà nelle interazioni fornitore/cliente¹. Più in generale nell'IT il prodotto e il servizio non definiscono in maniera adeguata il range di risorse ed attività che vanno a creare valore (Lapierre, 2000: p. 124). Questo lo rende quindi un ambito particolarmente adatto per fornire una riflessione il più possibile ampia e articolata sul valore delle relazioni che nascono e si sviluppano al suo interno. Si ipotizza infatti che proprio la diversa interpretazione che gli attori attribuiscono alle dimensioni di tale valore contribuisca alla generazione delle suddette problematiche, e quindi alla performance delle relazioni stesse.

Ragionare in termini di valore delle relazioni presenta anche delle implicazioni manageriali di particolare rilievo. Innanzitutto, in contesti di mercato che sono sempre più connotati da elevati livelli di complessità, comprendere quali siano le dimensioni rilevanti del valore aiuta il fornitore di creare una value proposition che si differenzi da quella dei competitor e al cliente di gestire al meglio le relazioni con i fornitori in un'ottica di supply chain management. In altri termini, adottare la logica del valore mette in condizione ciascun attore di allineare i propri sforzi sulle dimensioni che generano un beneficio per la controparte. Da questo ne deriva una gestione più efficace del proprio portafoglio relazioni (Corsaro, Fiocca, Tunisini, 2007), attraverso l'individuazione della "quota" di risorse d'impresa da investire per sviluppare i relativi assets di mercato e raggiungere così un vantaggio competitivo (Srivastava, Schervani, Fahey, 1999). Questo in quanto «le relazioni non sono tutte uguali ma bisogna investire in quelle con i ritorni maggiori, attuali o prospettici» (Sheena, Naudé, Turnbull, 2003; Gadde, Snehota, 2000).

2. La letteratura sul valore delle relazioni

«.....Il valore dovrebbe essere misurato a livello di attività (Porter, 1985) e a livello di prodotto» (Reddy, 1991). Questa affermazione risulta emblematica di quanto in passato gli studi sul tema si siano focalizzati sullo sviluppo di metodi per la verifica del valore legato ai beni fisici (Anderson, Narus, 1999) ed agli attributi di prodotto e di servizio.

Già nel 1988 Zeithaml aveva definito il valore come "il trade off tra le componenti ricevute e quelle date con riferimento ai prodotti, ai servizi e alle relazioni", anche se questa ultima

¹ Difficoltà misurate dall'insoddisfazione manifestata dalle parti rispetto alla relazione e dalle numerose criticità descritte da entrambe le parti.

dimensione, appunto la relazione, è stata effettivamente ripresa solo molti anni dopo. Secondo una prospettiva che affonda le radici nella resource based view e che vede le relazioni come un asset core per l'impresa, esso può anche essere visto come il valore di tutti gli scambi che intercorrono tra due imprese. In tale logica Jackson (1985) lo definisce come il valore attuale dei benefici monetari derivanti dalle transazioni attuali e futuri, non considerando tuttavia i benefici di natura non economica, come il trasferimento di conoscenza e il miglioramento della qualità.

Se si parte dal presupposto che il customer value coinvolga il trade-off tra benefici e sacrifici riferiti alle diverse esperienze d'uso (Lapierre, 2000, Slater, Narver, 2000), gli studi recenti sul relationship value affermano che i benefici non possono essere ricondotti solo a un discorso di qualità e i sacrifici ad uno di prezzo. La maggior parte degli studi sul customer value ha infatti utilizzato un approccio transazionale, focalizzandosi sulle dimensioni di prodotto e tralasciando quelle relazionali che, solo recentemente, gli studiosi hanno iniziato a teorizzare (Parasuraman, Grewal, 2000: p. 169; Ulaga, Eggert, 2005; Ulaga, Eggert, 2003; Walter et al. 2003; Möller, Törrönen 2003; Lapierre, 2000; Payne, Holt, 1999; Ravald, Grönroos, 1996; Wilson, Jantrania, 1994).

Anderson, Jain e Chintagunta (1993), e successivamente Anderson e Narus (1999: p. 5), parlano di valore monetario percepito rispetto ai benefici economici, tecnici, di servizio e sociali ricevuti da un'impresa cliente in cambio del prezzo pagato per l'offerta di prodotto, tendendo in considerazione le offerte e i prezzi proposti dai concorrenti. Pur non essendoci un esplicito riferimento al valore delle relazioni, tale definizione rappresenta uno dei primi tentativi di identificare e concettualizzare le dimensioni relazionali del costruito valore, legate ai benefici di natura sociale e di servizio. Per comprendere a fondo il costruito è infatti necessario tenere in considerazione sia gli aspetti tecnici che quelli di natura sociale che connotano la relazione (Holmlund, Kock, 1995).

Con il passaggio dalla logica di prodotto a quella di relazione, gli studi sul valore si arricchiscono di una serie di nuovi spunti e riflessioni. A tal proposito un notevole ruolo è rivestito dagli studi di matrice nordica all'interno dell'IMP (International Marketing and Purchasing Group) che, superando la stretta logica basata sul prodotto, sui suoi attributi, sui benefici derivanti dall'utilizzo e sul prezzo da pagare per ottenerlo, focalizzano l'attenzione sulla relazione e sulle conseguenze derivanti dall'interazione, sia a livello diadico che di network.

La review della letteratura prosegue con la verifica in chiave critica di ventisei modelli teorici² sul valore nei business markets. Questa analisi ha permesso di riscontrare una serie di questioni che sono rimaste ancora aperte e che, a sua volta, hanno rappresentato il punto di partenza per la ricerca di ulteriori sviluppi ed approfondimenti.

Innanzitutto si osserva come questi studi abbiano trattato in maniera preponderante la prospettiva del cliente, tralasciando quella del fornitore, rispetto al quale, tra l'altro, gli approcci risultano più frammentari e volti a dare una rappresentazione economico-finanziaria del valore, piuttosto che indagare il costrutto nella teoria di riferimento. A questo si aggiunge la tendenza a tralasciare l'impatto che le altre relazioni all'interno della rete potrebbero avere su quella focale ed anche la propensione ad una visione statica del valore, che non tiene conto del suo evolvere nel corso del tempo. I modelli presenti in letteratura sono inoltre molto più esaustivi per quanto concerne le componenti di beneficio che quelle di sacrificio e non è nemmeno chiaro se un approccio di tipo riflessivo (il costrutto causa le sue variabili) o formativo (le variabili causano il costrutto) sia più adeguato per studiare il valore.

Per concludere, si sottolinea la carenza di modelli che includano nell'analisi sia il fornitore che il cliente e l'assenza di studi che comparino le due prospettive.

Questa omissione può essere spiegata dal fatto che i lavori di natura empirica sono ancora ad oggi ad uno stadio iniziale e integrare il valore come una variabile chiave dei modelli che spiegano le relazioni di business richiede una notevole comprensione sia del costrutto, che delle sue dimensioni (Anderson, 1995; Sinha, DeSarbo 1998; Hogan, 2001).

A tal riguardo il presente studio non si propone di superare tutti i limiti sopra evidenziati, ma si concentra sull'opportunità di studiare la relazione sia nella prospettiva del fornitore che in quella del cliente, superando la naturale tendenza degli studi passati verso una concezione unidirezionale del valore, anziché interattiva.

3. Metodologia della ricerca

Data la natura esplorativa dello studio, si è deciso di adottare un metodo di ricerca di tipo qualitativo, basato sulla tecnica dei case studies (Yin, 1994). I case studies vengono spesso

² Cantone -2004-, Menon, Homburg and Beutin -2005-, Flint, Woodruff and Gardial -1997-, Flint, Woodruff and Gardial -2002-, Lapierre -2000-, Ulaga and Chacour -2001-, Wilson and Jantrania -1994-, Ulaga and Eggert -2001-, Ulaga -2003-, Gadde and Snehota -2000-, Ulaga and Eggert -2005-, Ulaga Eggert and Schultz -2005-, Ulaga and Eggert -2006-, Walter, Ritter and Gemünden -2001-, Baxter and Matear -2004-Gummensson -2001-, Möller and Törrönen -2003-, Hogan -2001-, Biggemann and Buttle -2005-, Mandjak and Simon -2007-, Bouzine-Chameeva, Durrieu and Mandjak -2001

applicati allo studio dei business markets e risultano particolarmente adatti per indagare contesti complessi e ambigui (Gummenson, 2001).

Per quanto concerne invece il processo logico di costruzione teorica, si è ritenuto opportuno applicare un approccio intermedio tra induzione e deduzione (“adduzione”), che prevede una continua interazione tra teoria ed evidenze empiriche. L’approccio adduttivo è stato anche denominato dagli studiosi di matrice IMP (Dubois, Gadde, 2001) “systematic combining”, in quanto il ricercatore è in grado di espandere la sua comprensione del fenomeno andando continuamente dalla teoria alle osservazioni empiriche, e viceversa.

Nello specifico lo studio si pone le seguenti domande di ricerca:

- *In che cosa consiste il valore di una relazione?*
- *Com’è possibile rappresentarlo?*

Il livello di analisi dello studio è la relazione vista dalla prospettiva dei due attori considerati focali, il fornitore e il cliente.

Applicando le regole del campionamento teorico si sono così selezionate otto diadi relazionali e tre triadi all’interno del mercato business to business della sicurezza informatica e confrontati gli interlocutori chiave nella relazione (un rispondente per azienda), per un totale di 25 interviste in profondità.

Di seguito la composizione delle undici relazioni studiate, otto diadi e tre triadi:

Le diadi (fornitore vs. cliente): - *Ibm vs. Angelini – ICT supplier (anonimo) vs. Gas supplier (anonimo) - Pricewaterhouse vs. Autostrade - Business-e vs. BNL - Cisco vs. Regione Abruzzi - Almoviva vs. I-Post - Avanade vs. Monte dei Paschi di Siena - D.I.G.I. International vs. Seceti.*

Le triadi : - *Avanade and Symantec vs. Comune di Milano - Magirus vs. Kbe vs. Sinteco - Stonesoft and Logical Security vs. De Longhi.*

Questa fase principale della ricerca è stata preceduta da un’altra serie di interviste preliminari finalizzate a comprendere le dinamiche relazionali che connotano il contesto di studio. Durante la ricerca si è anche avuta la possibilità di discuterne i risultati parziali nel corso di due workshop sulla sicurezza informatica a cui hanno partecipato sia imprese fornitrici che clienti.

Ai fini dell’analisi di ogni singola relazione si è deciso di adottare il modello del “single relationship assessment” di Ford et al. (2003: pp. 75-79), basato sui cinque punti di analisi di seguito descritti:

- ❖ *Storia della relazione e stato attuale*; una verifica congiunta delle parti con riferimento alla storia della loro relazione può spiegare molto sullo stato attuale della stessa, sugli

obiettivi e sul grado di coinvolgimento (Ford et al., 2003 p. 75). Nello specifico è stato chiesto alle parti di disegnare il ciclo di vita della propria relazione, suddividendolo in fasi e descrivendo ciascuna di esse.

- ❖ *Atmosfera della relazione*; è strettamente legata al livello di commitment tra le parti, che a sua volta dipende dalle esperienze passate e dalla verifica del relativo potenziale. Un riscontro circa la distanza avvertita, il livello di dipendenza e di conflitto sono degli indicatori importanti della capacità dei singoli attori di cambiare lo stato attuale della relazione (Ford et al. 2003: p. 88).
- ❖ *Potenziale e investimento della relazione*, ricavabili attraverso l'applicazione dei concetti di valore desiderato, percepito (Flint, Woodruff, Gardial, 2002) e dichiarato, dove:
 - *Il valore desiderato*, si riferisce a ciò che gli attori percepiscono di desiderare, o anche a ciò che si vuole che accada in una specifica situazione d'uso, o più in generale in una specifica relazione, in vista di obiettivi specifici. Il valore desiderato è sinonimo di valore ricercato (Flint, Woodruff e Gardial, 1997: p. 168; Woodruff, 1997);
 - *Il valore percepito*, o anche "giudizio di valore", consiste nella verifica di quello che l'attore percepisce di aver ricevuto in una specifica situazione d'acquisto o d'uso (Bagozzi, 1999; Walsh 1995; Woodruff, 1997) e, in una visione un po' più allargata, in una specifica relazione. Corrisponde ai benefici e sacrifici percepiti dalle parti;
 - *Il valore dichiarato*, ovvero l'investimento che l'attore ritiene di aver effettuato nella relazione, ovvero il valore che lo stesso ritiene di aver generato.
- ❖ *Network*; lo stato attuale della relazione e le sue potenzialità non possono essere considerate in isolamento dalle altre relazioni e dal loro posizionamento nella rete.
- ❖ *Operazioni correnti*; si tratta di una verifica circa quanto le operazioni correnti legate alla relazione siano coerenti con la strategia complessiva per quella relazione e, più in generale, con la strategia di impresa.

Di seguito verranno presentati i principali risultati emersi dallo studio, espressi in termini di analisi della diversa percezione del concetto di valore da parte di fornitori e clienti, approfondimento delle conseguenze derivanti dalla diversa interpretazione delle sue dimensioni, proposta di definizione del concetto.

4. Un intorno del concetto di valore delle relazioni

Il primo punto della verifica empirica si propone di indagare quale sia la rappresentazione prevalente del concetto di valore della relazione per i due attori focali, fornitore e cliente. Si

osserva infatti come in letteratura il valore sia stato rappresentato secondo diverse modalità: come trade-off tra benefici e sacrifici, composto da soli benefici, scindendo il concetto di valore da quello di prezzo, come beneficio netto e così via. In questa sede si vuole testare la rappresentazione del valore che sembra essere più diffusa, al fine di verificarne la solidità e l'applicabilità.

Per indagare tale aspetto lasciando l'intervistato libero di fornire la propria visione, è stata posta un'unica domanda aperta: "Che cos'è il valore di una relazione di business?".

Le indicazioni fornite durante le interviste possono essere ricondotte ai concetti espressi nella seguente tabella:

Tabella 1: La percezione del valore della relazione

<i>Il valore della relazione è...</i>	
Fornitore	Cliente
Il business generato dalla relazione	La capacità del fornitore di soddisfare il bisogno del cliente
Il ritorno economico della relazione	L'ottenimento di vantaggi congiunti grazie ad uno sforzo comune
Il miglioramento economico che la relazione genera	La rispondenza alla aspettative create
L'aumento del fatturato del fornitore	Il contributo del fornitore alla risoluzione delle problematiche del cliente
L'aumento del capitale economico che la relazione rende possibile	La misura della capacità di rispettare gli impegni presi verso la controparte
I benefici reciproci generati dalla relazione	La soddisfazione reciproca delle parti
Il successo della relazione è l'immagine positiva che ne deriva	L'abilità nel raggiungere la soddisfazione del cliente finale

Fonte: elaborazione personale

Osservando le risposte di fornitori e clienti sembra che entrambi gli attori non siano istintivamente portati a rappresentare il valore come contrapposizione tra benefici e sacrifici, ma tendano piuttosto a farlo coincidere con le sole componenti di beneficio. Questa tesi è già stata sostenuta da Hunt e Morgan (1995) e anche da Anderson e Narus (1999); quest'ultimi, in particolare, hanno da sempre considerato valore e prezzo come due concetti separati.

Se però per un verso non vi è alcun dubbio che fornitore e cliente non possano prescindere dal sostenere dei costi rispetto alla loro relazione, il fatto che queste componenti siano poco

menzionate appare particolarmente significativo sul fronte clienti, in quanto il prezzo del prodotto/servizio dovrebbe essere un sacrificio molto tangibile che gli stessi si trovano a sostenere.

Altro aspetto riguarda il tratto distintivo che viene attribuito al concetto di valore: un connotato per lo più economico per il fornitore e il desiderio di soddisfare il proprio bisogno e le proprie aspettative per il cliente, in un contesto dove la componente individualistica sembra prevalere su quella solidale. La dimensione di beneficio reciproco e quella di relazione appaiono quindi secondarie rispetto alla motivazione “opportunistica” del singolo attore, in maniera più evidente per il fornitore che per il cliente.

5. La verifica di allineamento: il *modello delle Aree di Valore Relazionale*

La ricerca svolta si è posta un problema di natura teorica in termini di come possa essere rappresentato il valore delle relazioni per fornitore e cliente operanti nei business markets, cercando di superare la naturale tendenza a ragionare in termini di valore per il solo cliente.

Anche gli studi che hanno accennato all’esigenza di indagare il valore rispetto a entrambe le prospettive (Mandjack, Simon, 2007) non l’hanno effettuato in maniera comparativa, ovvero rapportando le parti rispetto alla loro relazione in essere, ma hanno per lo più analizzato fornitori e clienti in maniera indipendente uno dall’altro. In altre parole non si sono occupati dei loro processi di interazione.

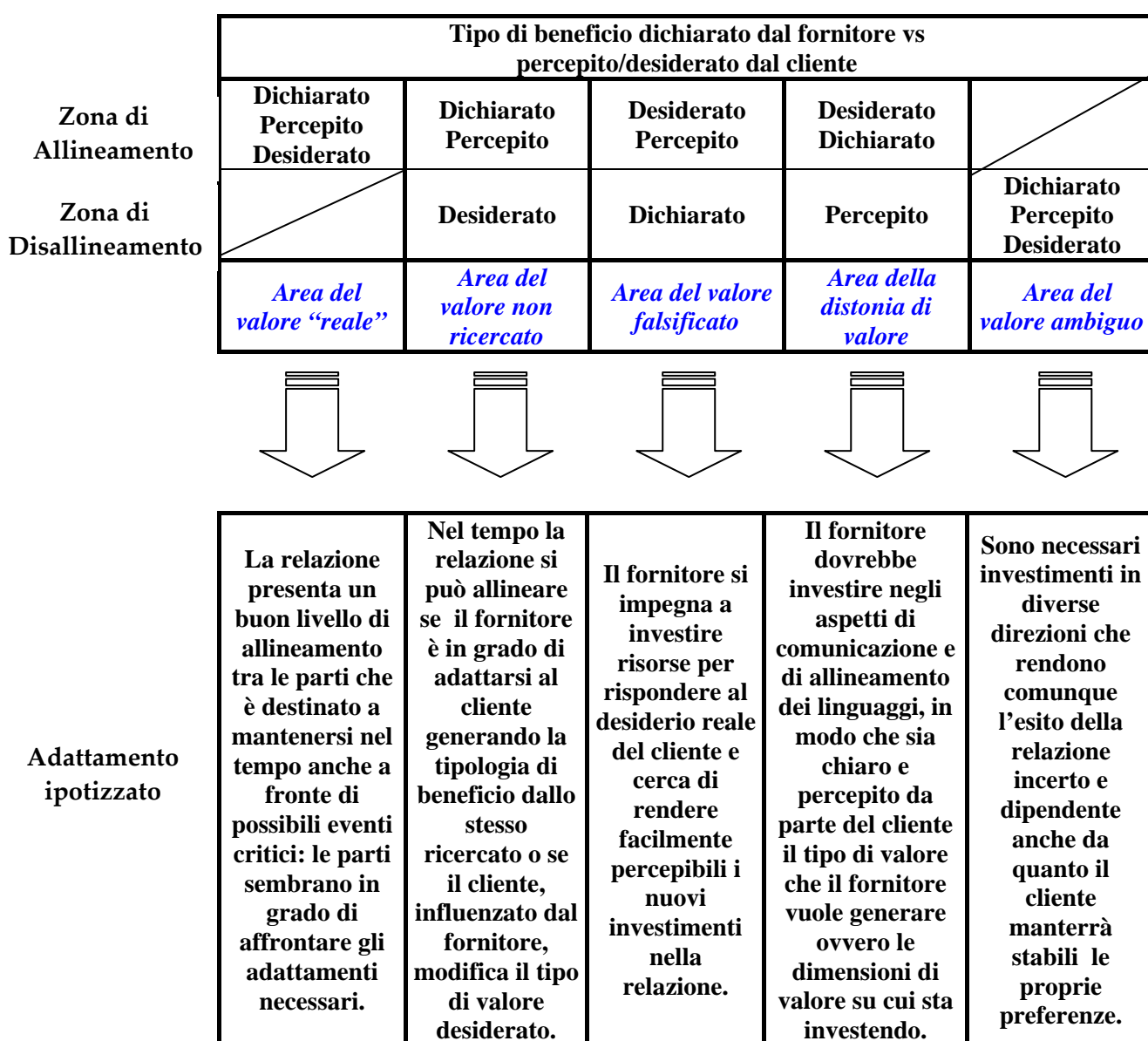
La ricerca di uno schema che fosse in grado di spiegare le diverse situazioni emerse dall’indagine empirica, ha così portato alla luce come nessun modello presente in letteratura si prestasse a racchiudere tali risultati. Una riflessione profonda, che affonda le sue basi nella letteratura sul valore e sulla customer satisfaction, ha così permesso di identificare il modello delle Aree di Valore Relazionale come un possibile strumento di rappresentazione del valore associabile a una relazione.

In dettaglio nel modello si utilizzano tre criteri per la verifica del valore: il valore desiderato, il valore percepito (Flint, Woodruff, Gardial, 2002: p. 103) e il valore dichiarato. Per facilitare la rappresentazione dei risultati ottenuti si adottano due restrizioni: ci si pone nella prospettiva del fornitore, quindi in un’ottica di marketing, e si analizza il valore in termini di benefici. Queste restrizioni sembrano necessarie per non rendere l’analisi eccessivamente ampia e non inserire troppi elementi che, in tale sede, risulterebbero difficilmente valutabili.

La sequenza logica sottostante al modello risulta tuttavia molto semplice: il fornitore ritiene di aver generato un valore (inteso come dimensioni di valore), percepito o meno dal cliente, che potrà a sua volta corrispondere o meno al suo desiderato.

Il modello che segue viene proposto quindi come sintesi derivante dal confronto tra valore dichiarato dal fornitore e desiderato-percepito dal cliente, e permette di individuare cinque aree del valore in cui è possibile collocare la relazione, e dalle quali si derivano anche i possibili scenari in termini di adattamento richiesto per raggiungere l'allineamento futuro.

Figura 1: Il modello delle Aree di Valore Relazionale



Fonte: elaborazione personale.

Le cinque aree del valore corrispondono alle seguenti situazioni:

Area del valore “reale”. Include quelle relazioni dove il beneficio generato dal fornitore viene percepito dal cliente e rispecchia anche con quello che lo stesso desidera. Questo dimostra che il fornitore è stato abile sia nel comprendere le esigenze del cliente, che nel fargli percepire che il suo impegno stesse andando nella direzione desiderata.

Relativamente ai casi analizzati ricadono in questa tipologia le relazioni tra Logical Security e De Longhi, DI.GI. International e Seceti, Avanade e Monte dei Paschi di Siena, Avanade e il Comune di Milano, Cisco e la Regione Abruzzo.

Per il futuro queste relazioni hanno delle ottime prospettive di ulteriore crescita e anche a fronte di accadimenti interni o esterni alla relazione che potrebbero portare a un disallineamento, si tratta per lo più di questioni temporanee in quanto esistono i presupposti perché le parti riescano ad attuare gli adattamenti che si rendono necessari.

Area del valore non ricercato. La seconda situazione relazionale mostra come il valore percepito dal cliente sia in linea con quello dichiarato dal fornitore ma risulti diverso da quello desiderato del cliente. Ne consegue che il fornitore è stato abile nel far percepire al cliente su quali dimensioni sono state investite le risorse e quale fosse l'indirizzo scelto per generare valore al cliente ma, allo stesso tempo, non è stato efficace in quanto in fondo non era quello il tipo di beneficio che il cliente desiderava. In tale situazione si genera comunque del valore, però ridotto rispetto al potenziale, non tanto in termini di intensità, ma in quanto si tratta di un valore differente.

Un esempio di relazione che si posiziona in questa area è quella tra IBM e Angelini, dove il cliente ha percepito un beneficio in termini di vicinanza del fornitore, di capacità di presidio delle diverse problematiche e di affidabilità del prodotto, a fronte di un investimento del fornitore finalizzato a formare le risorse umane, a garantire una loro ampia disponibilità ed a fornire prodotti solidi e affidabili nei tempi e modi richiesti. Questo valore generato non rispecchia però il ricercato dal cliente che si esprime nell'assenza di comportamenti opportunistici e nella condivisione del rischio, grazie ad investimenti comuni come elementi precursori di uno sviluppo di lungo termine della relazione. Quindi, nonostante siano stati generati dei benefici per il cliente, gli stessi sono caratterizzati da un potenziale ridotto perché solo in parte corrispondenti a quelli desiderati.

Anche la relazione tra l'ICT provider e l'azienda distributrice di gas (che per motivi di riservatezza non verranno menzionati) ricade in questa fattispecie. Il cliente desidera fiducia, una buona reputazione delle persone e disponibilità, percepisce l'attenzione verso i dettagli

riposta dal fornitore e la sua capacità di programmazione, mentre il fornitore a sua volta si è impegnato per essere il più possibile chiaro, rendere disponibili tutte le informazioni necessarie ed effettuare un piano preciso di tutte le attività.

Altresì in questo caso il valore desiderato è quindi diverso dal percepito e dal generato ma la relazione rimane comunque in essere anche per ragioni storiche e perché il fornitore è positivamente attivo su altre delle sue aree di business. Il fornitore è stato comunque abile nel far comprendere al cliente le leve su cui lo stesso ha puntato per creare un beneficio e lo dimostra l'allineamento tra percepito e generato; ciononostante, come nel caso precedente, non ha raggiunto l'obiettivo ricercato dal cliente.

Per il futuro la relazione potrà cambiare la sua condizione solo se il fornitore modificherà alla base la propria strategia, investendo nella generazione di risorse differenti da quelle su cui ha fino ad ora ha puntato. In tal caso le prospettive di sviluppo futuro della relazione sono buone, in quanto il fornitore ha comunque dimostrato di essere abile nel far percepire il valore generato.

Può anche accadere, però, che il cliente impari ad apprezzare il tipo di valore generato dal fornitore, includendolo nel suo sistema di benefici desiderati. I benefici desiderati infatti non sono dati, ma eventi interni ed esterni possono portare ad un cambiamento nel tipo di valore ricercato (Flint, Woodruff, Gardial, 2002: p. 169).

Ad esempio questa potrebbe essere la situazione in cui il fornitore spinge per inserire una innovazione all'interno dei processi del cliente il quale, pur recependo l'intento del fornitore, ricerca un beneficio legato all'efficienza e non all'innovazione. Potrebbe però accadere che nel tempo il cliente si adatti al fornitore, magari dopo aver sperimentato i benefici derivanti dalla suddetta innovazione.

Area del valore falsificato. Quando il valore ricercato dal cliente è in linea con quello che lo stesso percepisce, ma è diverso dal generato dal fornitore, allora le opzioni possono essere diverse: o il cliente si è fatto influenzare dalle sue stesse preferenze, ovvero ha forzato (spesso inconsciamente) la propria percezione nella direzione che gli creava la minore dissonanza, oppure è riuscito a trarre dalla relazione un valore che il fornitore ha generato senza rendersene conto. Questa può essere denominata relazione "a valore falsificato", perché di fatto il valore che si percepisce non è supportato da un investimento del fornitore nella direzione desiderata, pur essendoci stata comunque una generazione di valore.

Non è invece facilmente pensabile la situazione in cui il fornitore cerchi di influenzare le percezioni del cliente verso dimensioni di valore che lo stesso sa di non generare, ovvero per le quali non ha effettuato investimenti specifici. Anche se si verificasse questa possibilità, la

stessa non è catturabile nel corso delle interviste perché di fatto il fornitore tenderà comunque a non essere sincero ed a falsificare la propria risposta.

Tra le relazioni collocabili in questa area si ritrova quella tra Almagora (fornitore) e I-Post (cliente), dove sembra che il valore ricercato dal cliente (presidio da parte del fornitore con un team di persone dedicate alla relazione), sia percepito dallo stesso (disponibilità e vicinanza al cliente) anche se poi il beneficio che il fornitore è andato a generare si esprime più che altro in termini di performance e funzionalità di prodotto. Addirittura lo stesso intervistato di Almagora vede l'aspetto legato alle risorse umane investite nella relazione come un punto critico da migliorare. La sensazione è quindi che il cliente sia influenzato da quello che desidera e lo proietta sulla relazione con il fornitore; questo può accadere soprattutto in situazioni particolari. Ad esempio quando il cliente si trova obbligato a mantenere la relazione con un fornitore, anche per diversi anni, in quanto lo stesso risulta vincitore di una gara pubblica; oppure quando un decisore all'interno dell'organizzazione cliente ha deciso di effettuare un investimento significativo nella relazione, assumendosene la responsabilità, e non accetta di vederlo vanificato, ne gradisce che lo vedano vanificato gli altri soggetti all'interno dell'organizzazione.

Questa sorta di attribuzione di senso al valore della relazione tende a svuotarsi nel tempo a fronte delle diverse situazioni che possono portare a far emergere il differenziale tra generato dal fornitore e desiderato dal cliente. E' probabile poi che se la situazione non si modifica nel tempo, il cliente sia comunque portato ad ammettere di aver commesso un errore investendo in quel fornitore.

La seconda situazione che porta la relazione a collocarsi in questa area è quella in cui il cliente coglie un valore che il fornitore non aveva generato in maniera intenzionale: è il caso della relazione tra PricewaterhouseCoopers e Autostrade per l'Italia, in cui il cliente ha ritenuto di percepire un valore dal fornitore in termini di capacità di risoluzione dei problemi e di apertura verso nuove prospettive di osservazione della loro realtà di business, elementi molto vicini al tipo di beneficio desiderato che di fatto, però, il fornitore non si è reso conto di trasferire in tali termini ma piuttosto puntando, anche in questo caso, sulla performance e sulle funzionalità del prodotto. Se fondata su delle basi stabili, questa relazione può comunque continuare nel tempo. Il fornitore può prendere atto e impegnarsi per arrivare a una situazione allineata investendo nella direzione che interessa al cliente. Al contempo il fornitore dovrebbe anche attivarsi per far percepire al cliente l'investimento che va ad attuare (altrimenti il rischio è che si passi da una situazione disallineata ad un'altra ugualmente disallineata, ma

basata su un disequilibrio differente: dall' area del valore falsificato all'area della distonia di valore).

Area della distonia di valore. Quando il valore desiderato dal cliente è in linea con il valore generato dal fornitore, ma non con quello percepito, allora vi è un problema nella capacità del fornitore di comunicare il valore: egli ha compreso che tipo di beneficio il cliente desidera, ha investito risorse nella direzione corretta, ma tale valore non è stato percepito. Anche in questa situazione il cliente tende a considerare basso il valore che caratterizza la relazione.

Ne è un chiaro esempio la relazione tra Business-e e BNL in cui il fornitore si è impegnato a star vicino al cliente nei momenti critici, mostrandosi sempre pronto e presente, anche oltre i vincoli contrattuali, e fornendo delle soluzioni affidabili e personalizzate. Il cliente ha percepito soprattutto l'apertura del fornitore verso il trasferimento di conoscenze, quando invece tra le dimensioni di valore desiderato vi erano proprio la capacità di fornire soluzioni e non prodotti, la disponibilità e la prontezza del fornitore.

In questa situazione il fornitore dovrebbe puntare maggiormente sugli aspetti di comunicazione, ovvero rendere più esplicito che le azioni attuate nei confronti del cliente stanno andando nella direzione desiderata: in caso contrario l'investimento del fornitore vede ridurre notevolmente il suo potenziale di generazione di valore. Nonostante infatti il valore che il cliente sta percependo apporti comunque un beneficio (anche se diverso dal desiderato), di certo questo aumenterebbe ulteriormente se il cliente percepisce anche le altre dimensioni che rappresentano il suo desiderato e su cui, tra l'altro, il fornitore sta investendo.

In futuro questa relazione può raggiungere dei buoni livelli di sviluppo dato che il problema percettivo e di comunicazione del valore è più facile da superare rispetto ad esempio alla situazione precedente in cui era opportuno che il fornitore modificasse a monte la destinazione delle risorse.

Ai fini del mantenimento della relazione è comunque necessario che il problema di comunicazione venga effettivamente individuato, altrimenti il rischio è che si attui un cambio di strategia a livello di investimenti che, in realtà, non era opportuno e che potrebbe portare a cadere in una situazione di totale disallineamento.

Non sembra invece generatrice di conseguenze positive per entrambi gli attori la situazione che vede il cliente adattare il proprio desiderato al percepito, in quanto porterebbe la relazione a cadere nell'area del valore falsificato.

Area del valore ambiguo. Questa situazione si verifica quando il valore desiderato dal cliente non incontra il valore percepito dallo stesso, ma nemmeno il valore generato dal fornitore.

Vi è quindi un disallineamento totale e la sopravvivenza della relazione nel tempo potrebbe essere compromessa: il fornitore non è stato in grado di generare il valore desiderato dal cliente e nemmeno di comunicare e rendere percepibile il proprio investimento.

Nel caso che rappresenta la seguente situazione il cliente, che desidera instaurare un rapporto il più possibile duraturo, vorrebbe una relazione in cui la componente di competenze e soprattutto di interazione personale fossero molto alte; egli percepisce però un beneficio solo in termini di qualità di prodotto, a fronte di un investimento del fornitore in immagine del brand e ampiezza della gamma d'offerta. Nel caso specifico, a giudizio del fornitore, la relazione è destinata a concludersi, mentre per il fornitore vi sono significative prospettive di crescita futura: quest'ultimo non si è reso conto del disallineamento in corso.

Le possibilità di sopravvivenza della relazione in una situazione di totale disallineamento sono legate soprattutto all'abilità del fornitore di generare del valore il linea con il desiderato dal cliente, piuttosto che al tentativo del cliente di cambiare il proprio desiderato per allinearsi con il fornitore, convincendosi magari anche di percepirlo. Come già accennato questo può accadere quando ci sono dei fattori politici all'interno dell'azienda che vincolano il cliente a dover accettare un certo fornitore e, quindi, ad adeguarsi alla situazione in corso³.

A fronte quindi di un ipotetico sforzo futuro del fornitore, le possibilità di allineamento sono legate soprattutto a quanto il cliente manterrà stabili le proprie preferenze in termini di valore desiderato. In caso positivo sarà più facile per il fornitore lavorare sulle componenti di generazione e comunicazione del valore.

5.1 Un commento al modello delle Aree di Valore Relazionale

Nonostante il modello delle Aree di Valore relazionale consideri la sola prospettiva del cliente, questo non snatura la considerazione di base su cui si fonda la ricerca, ovvero la necessità di comparare fornitore e cliente ai fini della determinazione del valore. A conferma di quanto sopra esposto si osserva come la sola informazione circa il valore desiderato e percepito da parte di un attore avrebbe avuto un bassissimo potenziale esplicativo. La comprensione del "fenomeno" si eleva invece notevolmente introducendo anche la componente di valore dichiarato dal fornitore.

Ipotizzando di estendere il confronto al cliente, il quale verifica la prospettiva del fornitore, l'analisi si arricchisce di ulteriori elementi che da un lato vanno a fornire indicazioni utili sullo "stato di salute" attuale e potenziale della relazione, ma dall'altro accrescono la

³Ciò che avviene tra un'impresa fornitrice e un'impresa cliente dipende dalle caratteristiche del prodotto/servizio, ma anche dalle politiche delle due organizzazioni (Varaldo, Fiorentino, 1996).

complessità stessa dell'analisi. Ad esempio una situazione possibile è quella che, nella prospettiva del fornitore, la relazione si trovi nell'area dell'allineamento "reale", mentre per il cliente si posizioni nell'area della falsificazione; questa evidenza sarebbe già in grado di far scaturire alcune riflessioni sulla bontà della relazione in corso. Quindi lo stesso tipo di analisi che è stata effettuata per il fornitore è auspicabile venga effettuata anche per il cliente, facendone derivare le opportune considerazioni⁴.

Lo studio porta quindi in primo piano il ruolo dell'adattamento tra le parti a fronte di equilibri dinamici e di un modello che non può essere altro che a geometria variabile: l'azione del singolo porta al cambiamento e quindi all'esigenza di allinearsi o meno rispetto ad una nuova situazione che, una volta raggiunta, rappresenterà la base per ulteriori reazioni, in un continuo alternarsi di allineamenti e disallineamenti. Il modello non può che quindi essere bidirezionale, interattivo e dinamico.

Inoltre l'adattamento che può avvenire nella relazione è comunque limitato dalla disponibilità di determinate risorse (finanziarie, umane, competenze, ecc.), che ne vincola i possibili indirizzi di sviluppo: difficilmente un'impresa fornitrice/cliente potrà generare valore su specifiche dimensioni desiderate dalla controparte senza disporre delle risorse necessarie. Se ad esempio il cliente ricerca flessibilità nei propri interlocutori, è poco probabile che tale tipo di beneficio possa essere generato se l'impresa fornitrice è molto burocratizzata, con una forte gerarchia e dove le persone sono abituate ad attenersi in maniera stretta a delle procedure.

Sempre a causa della limitatezza delle risorse disponibili si osserva infine come sia praticamente impossibile per un attore agire su tutte le dimensioni di valore o le aree di disallineamento, ma si dovranno piuttosto selezionare quelle ritenute più importanti e attivarsi sulle stesse.

6. Una proposta di definizione

Per concludere l'analisi dei risultati evidenziati dalla ricerca empirica, si è cercato di individuare, partendo da numerose, diverse e frammentarie rappresentazioni del concetto di valore, una definizione che fosse adeguata a riflettere sia la prospettiva del fornitore che quella del cliente. Per raggiungere questa finalità si è adottato un approccio di tipo attributivo

⁴ Lo stesso vale per quanto concerne le componenti di sacrificio, in quanto il modello può essere espresso anche in termini di sacrifici e di relative risorse dedicate.

Senza entrare nel dettaglio, potrebbe accadere che una relazione si posizioni in una determinata area di valore per quanto concerne i benefici e in un'altra area rispetto invece ai sacrifici. Questo significa una notevole attenzione al coordinamento delle diverse azioni di adattamento intraprese.

(Bagozzi, 1994) e in particolare la determinazione degli attributi del costrutto è avvenuta sulla base della review della letteratura e dei risultati emersi dall'indagine qualitativa.

Partendo da questi presupposti l'analisi empirica ha permesso di rivedere le definizioni fornite in letteratura e di proporre una propria:

“Il valore di una relazione deriva dall'allineamento tra i benefici e i sacrifici desiderati, percepiti e dichiarati dagli attori rispetto alla loro relazione, risorsa comune e di livello superiore, il cui valore dipende, a sua volta, dal valore delle risorse che la compongono”

La relazione è così una risorsa superiore, composta a sua volta da altre risorse, il cui valore si ottiene dalla combinazione del valore delle sue componenti. Essa non viene più considerata come semplice vettore che pone l'impresa in contatto con i clienti/fornitori o come l'elemento entro il quale si determina e si eroga il prodotto e/o il servizio dell'impresa, ma la relazione rappresenta piuttosto la risorsa attraverso la quale l'impresa può accedere a nuove risorse e può appropriarsi di parte di queste ultime, sostituendole alle proprie (Corsaro, Fiocca, Tunisini, 2007).

7. Implicazioni manageriali

La ricerca in oggetto ha proposto un metodo interpretativo della varietà delle relazioni cliente/fornitore in cui l'impresa può essere coinvolta, utile per riconoscere le diverse priorità d'impiego delle risorse disponibili nella gestione delle relazioni di mercato. E' infatti importante distinguere le relazioni ad alto profitto da quelle a basso ritorno, se non negativo, in modo che l'impresa reagisca opportunamente e aumenti la propria profittabilità globale (Hallberg, 1995; Bowman, Narayandas, 2004: p. 433).

A monte della ricerca vi è il riconoscimento che il valore di una risorsa (e dunque delle relazioni come tali) e' sempre relativo, varia da attore ad attore. Pertanto cliente e fornitore possono avere attese e percezioni diverse circa il valore della propria relazione, attese e percezioni che a loro volta si modificano nel corso del tempo. Sulla base di questo riconoscimento è stato proposto uno strumento che analizza e categorizza le relazioni di un'impresa sulla base del valore desiderato, percepito e dichiarato dagli attori. L'analisi dell'allineamento cliente-fornitore sulle dimensioni del valore può aiutare la singola impresa a valutare meglio ciò che si può aspettare e ciò che può chiedere ad una relazione, orientandone

la gestione da parte del management (scelta di mantenere, modificare o terminare la relazione).

Adottare una logica di analisi basata sul valore delle relazioni può inoltre fornire un significativo supporto al management nei propri processi di decision making e, in particolare, nelle scelte di portafoglio. Basti pensare che il problema di comprendere, interpretare e misurare il valore delle relazioni si riconduce a sua volta ad un ulteriore quesito di notevole rilevanza strategica: se non si misura il valore delle relazioni, come possono i manager di impresa conoscere quale sia la collocazione migliore per le risorse investite? Si sottolinea nuovamente il legame tra valore delle relazioni e performance, intesa come performance delle risorse che connotano il valore della relazione (le sue dimensioni): maggiore è il ritorno che mi aspetto di avere dalle mie relazioni, maggiore sarà l'investimento, la performance delle singole e quindi il possibile contributo all'aumento del valore economico d'impresa.

La problematica di portafoglio si riconduce all'esigenza di comparare il valore desiderato e percepito da un attore con quello dichiarato dalla controparte. Questo in quanto non è importante necessariamente investire nelle relazioni genericamente a maggior valore, ma nelle relazioni dove vi sono elevati livelli di valore rispetto alle dimensioni desiderate. Il valore della relazione, risorsa "di livello superiore", emerge e si modifica nel tempo come effetto di processi di interazione e adattamento che avvengono rispetto alle sue componenti, ovvero attraverso la gestione coordinata delle risorse relazionali. Senza la consapevolezza delle dimensioni che la determinano, la gestione della relazione nella sua interezza può risultare difficile da attuare.

Ma questo non vale solo per il fornitore, ma anche per il cliente. Il riscontro in merito alle relazioni che sono maggiormente allineate, unitamente alle considerazioni circa l'investimento che le stesse relazioni comportano, impatta sulla scelta di affidarsi ad uno o a più fornitori. La composizione e l'ampiezza della *supply base* nella logica del valore sarà condizionata da quanto il singolo fornitore è in grado di generare valore rispetto alle diverse dimensioni di valore ricercato dal cliente, oltre alla valutazione circa il rischio che la relazione generi conseguenze negative.

8. Conclusioni e spunti per la ricerca futura

La rappresentazione che utilizza il modello delle Aree di Valore Relazionale ha cercato di fornire una possibile chiave interpretativa della complessità delle relazioni fornitore/cliente e del valore alle stesse associato, evidenziando tra l'altro come, nel mercato della sicurezza

informatica, le diverse “immagini” del valore da parte degli attori focali giocano un ruolo importante nello spiegare le difficoltà nelle relazioni fornitore/cliente.

La rappresentazione del valore proposta appare coerente con la definizione di valore delle relazioni fornita, secondo cui sia il fornitore che il cliente guardano alla loro risorsa comune, la relazione, in quanto entrambi hanno un vantaggio nel cercare di comprendere quali siano le componenti di valore per la controparte e quale sia il *fit* rispetto alle proprie.

Naturalmente i concetti di valore desiderato e percepito non sono nuovi alla letteratura di marketing, come anche lo studio della diade e del network; ciò che rappresenta elemento di novità è il fatto di racchiudere in maniera sistemica tali elementi all'interno di un modello di analisi del valore che, come si è più volte sottolineato, veniva in passato spesso ricondotto ad una prospettiva unidirezionale di verifica del valore.

Applicando le considerazioni sopra effettuate all'ambito specifico della sicurezza informatica si osserva che le dinamiche relazionali, e non la componente tecnologica come può sembrare in un primo momento, sono gli elementi che gli attori devono imparare a gestire con maggiore efficacia, sia da un punto di vista strategico, che operativo. Nel complesso scenario della sicurezza informatica, l'approccio di marketing del fornitore sembra ancora “tradizionale”, ovvero adatto a mercati tendenzialmente stabili, e non in grado di rispondere in maniera adeguata all'elevata percezione di incertezza da parte del cliente.

La ricerca svolta presenta però anche una serie di limiti che, a loro volta, possono rappresentare utili spunti per il suo proseguimento futuro.

Innanzitutto si osserva come a livello metodologico lo studio abbia preso a riferimento un solo rispondente per relazione quando invece Ulaga e Chachour (2001: p. 529) raccomandano, nel momento in cui si effettua un'indagine sul valore delle relazioni, di considerare come rispondenti tutti i soggetti coinvolti nella relazione, in quanto la percezione del valore può cambiare da figura a figura. In una situazione ottimale si sarebbero dovuti considerare contemporaneamente tre livelli di analisi: individuale, funzionale (unità di business, divisioni, team di progetto, ecc.) e aziendale nella sua interezza (Zaheer, Mc Evily, Perrone, 1998).

A smorzare in parte questo limite vi è la considerazione che nel contesto di studio specifico, rispetto ad altri ambiti del business to business, vi siano pochi interlocutori chiave con un peso preponderante sia per quanto concerne le decisioni d'acquisto che la gestione della stessa relazione; la manifestazione più diretta di quanto affermato è il ruolo ridotto giocato dall'ufficio acquisti all'interno delle imprese clienti. Al riguardo anche la tradizionale distinzione tra i diversi ruoli coinvolti nel processo d'acquisto (iniziatori, influenzatori,

compratori, decisori, controllori e utilizzatori), va scemando in quanto spesso coincidenti con un'unica figura.

Per quanto concerne invece la soggettività insita nel concetto valore, non la si ritiene un limite della ricerca. La problematica della soggettività del valore può anche essere comparata all'aspetto socio-cognitivo del problema delle risorse, questione che gli economisti tendono spesso ad allontanare perché difficile da gestire in maniera analitica a un livello aggregato, nonostante essa rimanga comunque prioritaria in quanto collegata alla performance differenziale di un'impresa che opera concretamente in uno specifico business. Il modo in cui sono percepite le relazioni e le risorse è alla base della condotta del management, si tratta di una guida di comportamento che lo stesso possiede e che implica un giudizio sulla relativa gerarchia in termini di criticità o importanza (Fiocca et. al., 2007: p. 64).

A questo punto il problema si sposta verso la ricerca di quegli strumenti di natura metodologica, magari anche "presi a prestito" da altre discipline (quali ad esempio la psicologia organizzativa) che siano in grado di rappresentare le percezioni del singolo con la migliore aderenza possibile, magari anche in maniera aggregata.

Un altro limite riguarda l'approfondimento degli aspetti dinamici del valore; sarebbe stato infatti più corretto svolgere uno studio longitudinale invece che verificare in maniera retrospettiva al tempo attuale i desideri e le percezioni dei diversi attori, in quanto gli eventi intervenuti nel tempo e la conoscenza accumulata avranno certamente influito anche sui giudizi attuali. Il presente lavoro potrebbe però rappresentare un punto di partenza per uno studio longitudinale, che permetta magari di verificare come l'importanza relativa di ciascuna dimensione del valore muti nel corso del tempo.

Oltre però al tentativo di superare i suddetti limiti, la ricerca futura dovrebbe orientarsi anche a comprendere se e come il modello delle Aree di Valore Relazionale possa diventare uno strumento flessibile di supporto al management nei propri processi decisionali. L'instabilità delle relazioni, la loro naturale tendenza a modificarsi nel tempo, unite all'enfasi sui processi interattivi che le connotano, portano infatti a chiedersi se sia effettivamente corretto parlare di valore della relazione, o se sia più adeguato riferirsi alle conseguenze generate dai processi di interazione tra gli attori. Questo equivale a sua volta a domandarsi se i contenuti di una relazione siano effettivamente misurabili, o lo siano solo gli effetti che l'interazione genera sui processi dell'impresa. I presupposti teorici nei due casi cambiano notevolmente: se infatti nel primo caso il valore è funzione della relazione, nel secondo il valore diventa funzione dell'interazione che la relazione ha generato.

Riflettere in questa direzione potrebbe rappresentare un'interessante stimolo per la ricerca futura in tema di valore nei business markets.

Bibliografia

- Anderson, J. C. (1995). Relationships in Business Markets: Exchange Episodes, Value Creation, and Their Empirical Assessment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 346–350.
- Anderson, J. C., & Narus J. A. (2004). *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1999). *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Anderson, J. C., Jain, C., & Chintagunta P. K. (1993). Customer Value Assessment in Business Markets. *Journal of Business to Business Marketing*, 1(1), 3-29.
- Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). Customer Value Propositions in Business Markets, *Harvard Business Review*, March, 91-99.
- Bagozzi, R. (1984). *Principles of Marketing Research*, Cambridge, Mass.: Blackwell.
- Baxter, R., & Matear, S. (2004). Measuring Intangible Value in Business to Business Buyer-Seller Relationships: An Intellectual Capital Perspective. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 491-500.
- Biggemann, S., & Buttle, F. (2005). Conceptualising Business-to-Business Relationship Value. IMP Conference proceedings. Rotterdam, Netherlands.
- Bouzine-Chameeva, T., Durrieu, F., & Mandjack, T. (2001). Cognitive Mapping Methodology for Understanding Business Relationship Value. Imp Conference proceedings. Oslo, Norway.
- Brancaccio, F., Corsaro, D., & Tunisini, A. (2008). L'analisi della Customer Satisfaction e del Customer Value nei business markets. In A. Tunisini, (Ed.), *Teorie e applicazioni di business marketing. Comprendere i processi di mercato e modellare l'azione di management*. Franco Angeli, 28-62.
- Cantone, L. (2002). Creazione di valore per i clienti e relazioni tra imprese nei mercati business to business: i cambiamenti indotti dalle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione. *Congresso Internazionale Le Tendenze del Marketing proceedings*. Parigi.
- Campbell, N. C. G., & Cunningham M. T. (1983). Customer analysis for strategy development in industrial markets. *Strategic Management Journal*, 4(4), 6-18.
- Corsaro, D. (2006). Marketing del trasferimento tecnologico nel mercato della sicurezza ICT. *Convegno annuale Il marketing delle medie imprese leader di mercato proceedings*. Parma.
- Corsaro, D., Fiocca, R., & Tunisini, A. (2007). Dal portafoglio clienti al portafoglio relazioni/risorse, in R. Fiocca, (Ed.), *Rileggere L'Impresa*. Milano: Etas, 280-296.
- Corvi, E., & Fiocca, R. (1996). *Comunicazione a Valore nelle relazioni di impresa*. Egea.
- D'Aveni, R. A. (1994). *Ipercompetizione, le nuove regole per affrontare la concorrenza dinamica*. Milano: Il sole 24 Ore.
- Dwyer, R. F., & Tanner, J. F. (1999). *Business marketing: Connecting strategy, relationship and learning*. Boston: Irwin/Mc Graw Hill.

- Dubois, A., & Gadde, L. (2002). Systematic Combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-60.
- Eggert, A., Ulaga W., & Schultz F. (2005). Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 20-27.
- Fiocca, R., Montagnini, F., Snehota, I., & Tzannis, A. (2007). Valore, relazioni e confini d'impresa, in R. Fiocca, (Ed). *Rileggere L'Impresa*. Milano: Etas, 50-71.
- Flint, D. J., Woodruff, R. B., & Gardial, S. F. (1997). Customer Value Change in Industrial Marketing Relationships: A Call for New Strategies and Research. *Industrial Marketing Management*, 26, 163-75.
- Flint, D. J., Woodruff, R. B., & Gardial, S. F. (2002). Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Changes in a Business to Business Context. *Journal of Marketing*, 66(4), 102-17.
- Ford, D., & Mc Dowell, R. (1999). Managing Business Relationships by analysing the effects and value of different actions. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 429-42.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., & Snehota I. (2003). *Managing Business Relationships*. Chichester (England): John Wiley & Sons Ltd.
- Gadde, L. E., & Snehota, I. (2000). Making the Most of Supplier Relationships, *Industrial Marketing Management*, 29, 305-316.
- Gadde, L.-E., & Håkansson, H. (2001). *Supply Network Strategies*. London: Wiley.
- Grönroos, C. (1997). Value-driven Relational Marketing: from Products to Resources and Competencies. *Journal of Marketing Management*, 13, 407-19.
- Gummesson, E. (2001). Are current research approaches in marketing leading us astray? *Journal of Business and Industrial Marketing*, 1(1), 27-48.
- Gummesson, E. (2004). Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business to business context. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(2), 136-148.
- Håkansson, H. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*. Chichester (England): John Wiley & Sons Ltd.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.
- Hodgkinson, G. P. (2005). *Images of competitive space*. New York: Palgrave.
- Hogan, J. E. (2001). Expected Relationship Value: A Construct, a Methodology for Measurement, and a Modelling Technique. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 339-351.
- Holbrook, M. B. (1994). The nature of customer value. In R. T. Rust & R. L. Oliver (Ed.), *Service quality: New directions in theory and practice*. Thousand Oaks: CA7 Sage Publications. 21-71.
- Holmlund, M., & Kock, S. (1995). Buyer perceived service quality in industrial networks, *Industrial Marketing Management*, 24(2), 109-121.
- Jackson, B. (1985). *Winning and Keeping Industrial Customer*. Lexington, KY: Lexington Books.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the Construct, Research Proposition, and Managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.

- Lovelock, C., (1994). *Product plus: How product + service = competitive advantage*, New York: McGraw-Hill.
- Lapierre, J. (2000). Customer Perceived Value in Industrial Context. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 15(2/3), 122-140.
- Lichtenhal, J. D., Wilson, D. T., & Long M. M. (1997). Scientific Contributions to the Field from the Journal of Business to Business Marketing. *Journal of Business Research*, 38(3), 211-233.
- Mandjak, T., & Simon, J. (2007). *First Steps of the Empirically Test of the Integrated Business Relationship Value Model*. IMP Conference proceedings. Manchester, Great Britain.
- Mastropasqua, R. (2006). Security Conference 2006 di IDC: la sicurezza estesa per garantire il controllo dei processi delle organizzazioni a difesa del cittadino, IDC Press Release.
- Menon, A., Homburg, C., & Beutin, N. (2005). Understanding customer value in B2B relationship. *Journal of Business-to-Business marketing*, 12(2), 1-38.
- Möller, K. E., & Törrönen, P. (2003). Business suppliers' value creation potential A capability-based analysis, *Industrial Marketing Management*. 32, 109-118.
- Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). Value creation in buyer-seller relationships - theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective, *Industrial Marketing Management*. 30, 365-377.
- Walter, A., Mueller, T, & Helfert, G., (2000). *The Impact of Satisfaction, Trust, and Relationship Value on Commitment: Theoretical Considerations and Empirical Results*. IMP Conference Proceedings. Bath, England.
- Wilson, D. T., (1995). An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345.
- Wilson, D. T., & Jantrania S., (1994). Understanding the value of a relationship, *Asia – Australia Marketing Journal*. 2(1), 55-66.
- Wilson, D. T. (2003). Value exchange as the foundation stone of relationship marketing. *Marketing Theory*, 3(1), 175-177.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source of competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153.
- Payne, A., & Holt, S., (1999). A review of the 'Value' literature and implications for relationship marketing. *Australian Marketing Journal*, 7(1), 41-51.
- Payne, A., & Holt, S. (2001). Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. *British Journal of Management*, 12(2), 159-182.
- Ravald, A., & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30(2), 19-30.
- Snehota, I. (2004). Perspectives and theories of market. In H. Håkansson, D. Harrison & A. Waluszewski (Ed.), *Rethinking Marketing. Developing a new understanding of markets*. Hokeboken, NJ: John Wiley & Sons, 15-32.
- Uлага, W. (2001). Customer Value in Business Markets. *Industrial Marketing Management*. 30(4), 315-319.
- Uлага, W., & Eggert, A. (2001). *Developing a Standard Scale of Relationship Value in Business Markets*, IMP Conference proceedings.
- Uлага, W., & Chacour, S. (2001). Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets. *Industrial Marketing Management*, 30, 525-540.

- Ulaga, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: a customer perspective. *Industrial Marketing Management*, 32, 677-693.
- Ulaga, W., & Eggert, A., (2005). Relationship Value in Business Markets: The Construct and its Dimensions. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(1), 73-99.
- Ulaga, W., & Eggert, A., (2006). Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing*, 70, 119-136.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publications.
- Zeithaml, V. A., (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52, July, 2-22.