

**Elisa Martinelli**

Department of Business Studies

University of Modena and Reggio Emilia

Viale Berengario, 51 – 41.121 Modena (MO) Italy

Tel.: + 39 059 2056858

e-mail address: [elisa.martinelli@unimore.it](mailto:elisa.martinelli@unimore.it)

## ***Fedeltà della clientela ed estensione dell'offerta a marca commerciale nel retail.***

### **Abstract**

The paper investigates the possible existence of higher levels of retailer brand loyalty within buyers of non-traditional retail products and services compared to non-buyers. Behavioral loyalty, cognitive loyalty, affective loyalty and conative loyalty are the macro-constructs of retailer brand loyalty investigated.

To this aim, a quantitative research has been conducted, collecting a sample of 320 interviews to retail customers through a structured questionnaire administered in-store. Interviewees were equally divided in buyers and non-buyers of non-traditional retail products and services. Findings evidence that buyers of non-traditional retail products and services possess higher level of retail customer loyalty compared to non-buyers. Scientific and managerial implications are derived.

**Keywords:** Customer loyalty; non-traditional retail products and services; retail brand; grocery retailing.

### **Riassunto**

L'articolo mira a comprendere se siano i clienti che mostrano maggiori livelli di fedeltà al retailer - letta nelle sue dimensioni comportamentale, cognitiva, affettiva e conativa - quelli più propensi ad acquistare prodotti/servizi extra-core a marca commerciale (PSEx). A questo scopo è stata svolta un'indagine campionaria *in-store*. 320 clienti di insegne operanti a livello nazionale sono stati intervistati, di cui 160 non acquirenti di PSEx e 160 acquirenti di PSEx, questi ultimi ulteriormente distinti in quattro gruppi di clienti a seconda del PSEx sottoscritto— ovvero: parafarmacia, sviluppo foto, telefonia mobile e prenotazione viaggi - così da verificare eventuali specificità di prodotto/servizio emergenti. I risultati evidenziano che gli acquirenti di PSEx mostrano maggiori e significativi livelli di fedeltà all'insegna per tutti i costrutti analizzati. Le conseguenti implicazioni scientifiche e manageriali vengono discusse.

**Parole Chiave:** Fedeltà della clientela, marca insegna, prodotti e servizi extra-core, distribuzione grocery, Italia

## 1. Introduzione

Gli studi sulla *customer loyalty* hanno da tempo evidenziato come i clienti fedeli alla marca siano particolarmente interessanti in quanto: evidenziano valori di spesa elevati, acquistano un maggior numero di prodotti, sono propensi a pagare prezzi più alti e generano passaparola positivo (Reichheld, 1993; Wright e Sparks, 1999; Zeithaml *et al.*, 1996). Tale letteratura di riferimento ha inoltre sottolineato come i clienti fedeli alla marca siano anche soggetti più propensi ad acquistare nuovi prodotti (Reichheld e Sasser, 1990). In accordo infatti alla teoria della categorizzazione (Kahneman e Tversky, 1973), da cui si sono poi sviluppati gli studi sulla *brand extension* (Keller, 1993), l'estensione della marca a nuove categorie di prodotto beneficia dell'effetto positivo dell'associazione con il *brand* (Aaker and Keller, 1990; Park *et al.*, 1991).

La prospettiva di studio citata ha trovato ampia applicabilità anche nel campo dei servizi. Tra questi, il settore del *grocery retailing* è oggi caratterizzato da insegne che sono state capaci di costruire forti e note immagini di marca e di consolidare un cospicuo bacino di clienti fedeli. Veicolo importante nel perseguimento di questo obiettivo è l'offerta a marca commerciale, attualmente presente in quasi tutte le categorie di prodotti di largo e generale consumo. Recentemente è però in atto un processo di estensione della marca commerciale ad alcune categorie di prodotto e di servizi non-tradizionali (Burt, 2000) che da qualche tempo hanno iniziato ad essere presenti nell'offerta delle principali insegne distributive operanti in Italia. Si tratta dei cosiddetti Prodotti/Servizi Extra (P/SEx), ovvero di attività di parafarmacia, di rifornimento di carburante, di offerta di servizi (finanziari, di prenotazione, di telefonia mobile, ecc.) e altre tipologie di proposta molto lontane dal *core business* originario del comparto osservato – ovvero i prodotti di largo e generale consumo, cd. *Grocery* – e che tali insegne propongono con il proprio *brand* (Martinelli, 2009).

Nell'intento dei *retailer grocery*, i prodotti/servizi extra sono volti a conseguire due principali obiettivi: da un lato contribuire al fatturato e alla redditività dell'insegna, oggi quanto mai soggetti ad andamenti stabili o addirittura decrescenti; dall'altro, sostenere la *customer loyalty*, patrimonio fondamentale in un settore dove la concorrenza è particolarmente accesa. In questa seconda prospettiva, i prodotti/servizi offerti vengono considerati strumenti utili a rafforzare il legame con il cliente in quanto ampliano la prospettiva di contatto con lo stesso, sia dal punto di vista dell'estensione temporale che del coinvolgimento, supportando logiche di *brand stretching* (Castaldo, 2001) e proponendo l'insegna come fornitore di riferimento della clientela, al limite per qualunque esigenza/desiderio. Correlativamente, dovrebbero essere i clienti più fedeli e quindi più

sensibili alle nuove proposte dell'insegna, in particolare a marca commerciale, ad essere i più propensi a sottoscrivere i nuovi prodotti/servizi offerti. Ma è effettivamente così? Ovvero: gli acquirenti di prodotti/servizi extra sono anche i clienti più fedeli? Questa è la principale domanda di ricerca a cui l'articolo vuole cercare di rispondere. Nello specifico si vuole comprendere se siano i clienti che mostrano maggiori livelli di fedeltà al retailer - letta nelle sue dimensioni comportamentale, cognitiva, affettiva e conativa - quelli più propensi ad acquistare le nuove proposte assortimentali *extra-core* a marca commerciale.

Finora il tema dell'estensione d'offerta a prodotti/servizi *extra-core* da parte dei distributori *grocery* è stato per lo più studiato in termini manageriali e d'impatto competitivo, dando vita ad un ristretto numero di contributi tesi a studiare logiche e modalità di convergenza (Castaldo, 2001; Martinelli, 2009) e di *inter-type competition* (Lugli, 2004, 2005; Cardinali, 2008). Solo recentemente Martinelli (2010) ha cercato di comprendere, pur con alcuni limiti, il contributo di tale tipologia di offerta alla fedeltà all'insegna, mentre si evince una mancanza di conoscenza sul tema indagato nel presente articolo.

Al fine di conseguire tale obiettivo conoscitivo, è stata svolta un'indagine campionaria *in-store* volta a comprendere se i clienti che hanno acquistato prodotti/servizi Extra presentino indicatori di fedeltà all'insegna più elevati rispetto a chi non ha sottoscritto tale tipologia di offerta. 320 clienti di insegne operanti a livello nazionale sono stati intervistati, di cui 160 non acquirenti di PSEx e 160 acquirenti di PSEx, questi ultimi ulteriormente distinti in quattro gruppi di clienti a seconda del PSEx sottoscritto – ovvero: parafarmacia, sviluppo foto, telefonia mobile e prenotazione viaggi - così da verificare eventuali specificità di prodotto/servizio emergenti.

L'articolo, dopo avere evidenziato l'evoluzione del costrutto della *customer loyalty* e delle sue determinanti in letteratura, espone le motivazioni alla base della diversificazione d'offerta nel *retail grocery* a categorie di prodotti/servizi *extra-core* all'interno delle strategie di sviluppo della marca commerciale. Segue poi la descrizione del disegno della ricerca e delle caratteristiche del campione di soggetti intervistati. I risultati emersi dallo studio sono quindi presentati per poi essere discussi e derivarne opportune implicazioni manageriali. I limiti dello studio e le possibili future linee di ricerca che lo stesso supporta concludono la trattazione.

## **2. La fedeltà del cliente nel *retail***

Il concetto di fedeltà alla marca (*brand loyalty*) è da tempo oggetto di interesse da parte degli studiosi di marketing e di *consumer behavior*.

Si tratta di un concetto complesso e multidimensionale, determinato da diversi e distinti processi psicologici e la cui misurazione richiede l'utilizzo di molteplici variabili.

La definizione di *customer loyalty* maggiormente nota e condivisa in letteratura è quella di Jacoby e Kyner (1973), che definiscono la fedeltà come una risposta comportamentale (acquisto), non casuale, espressa nel tempo da un'unità decisionale di acquisto rispetto a una o più marche alternative presenti in un certo basket di scelta possibile e funzione di processi psicologici (valutazione). Oliver (1999) ha criticato questa e simili definizioni (Dick e Basu, 1994) proponendo il seguente concetto di *customer loyalty*: “. . . a deeply held commitment to rebuy or repatronize a preferred product or service consistently in the future, causing repetitive same brand or same brand-set purchasing, despite situational influences and marketing efforts” (Oliver, 1999: 34). Nella prospettiva dell'autore, la *customer loyalty* è vista come un processo a più dimensioni – cognitiva, affettiva, conativa, attiva - che si esprimono in diverse fasi e che richiedono strategie differenziate di acquisizione e consolidamento nel tempo (Palmer *et al.*, 2000; Knox e Walker, 2001; Rowley, 2005).

I benefici che le imprese possono ottenere perseguendo un orientamento volto alla fidelizzazione della clientela sono ampiamente riconosciuti in letteratura. Si tratta innanzitutto di minori costi associati con il mantenimento della clientela esistente rispetto a quelli che si dovrebbero sostenere indirizzandosi alla ricerca continua di nuovi clienti, specialmente in mercati maturi e competitivi (Ehrenberg e Goodhardt, 2000). I clienti fedeli sono poi tipicamente meno sensibili al prezzo (Krishnamurthi e Raj, 1991), ad eventuali esperienze negative, alle politiche pubblicitarie/promozionali e alle alternative proposte dai competitor (Newman e Werbel, 1973; Dick e Basu, 1994; Sambandam e Lord, 1995; Jensen e Hansen, 2006). E' inoltre stato verificato che i clienti di lungo periodo sono più propensi ad ampliare la relazione fiduciaria con la marca all'intera gamma di prodotti supportati dalla stessa (Grayson e Ambler, 1999). I clienti fedeli agiscono poi come canali informativi per il *brand*, svolgendo tale ruolo in modo informale tra i rispettivi *network* di amici, familiari e conoscenti, dando origine ad un benefico passaparola positivo (Shoemaker e Lewis, 1999). Avere una solida base di clienti fedeli può pertanto tradursi in un vantaggio competitivo durevole e sostenibile per le imprese, con riflessi potenziali sulla redditività (Reichheld, 1993).

Tradizionalmente, gli studi sulla *customer loyalty* hanno trovato la loro massima applicazione nel marketing dei prodotti tangibili, per poi estendersi al contesto dei servizi. In questo ambito, tali studi hanno trovato ambiente particolarmente favorevole nell'ambito distributivo ed in quello *grocery* nello specifico in quanto: “Facing today's intensive

*competition in the grocery industry (slim profit margins, more private-label brands, etc.), developing, maintaining and enhancing consumer loyalty seems more vital than ever for marketing managers operating in the grocery market*” (Jensen, 2011: 333). Al tempo stesso, alcuni studi hanno evidenziato come la fedeltà alla marca stia declinando nel tempo (Dekimpe *et al.*, 1997; Clancy, 2001).

Due sono le principali componenti che la letteratura ha verificato essere alla base della fedeltà: la dimensione comportamentale e quella cognitiva (Jacoby e Kyner, 1973; Busacca, 1994; Busacca e Castaldo, 1996). La dimensione comportamentale della fedeltà si riferisce al comportamento d'acquisto ripetitivo del cliente. In questo senso la fedeltà del cliente, concetto per definizione relazionale, è stata rappresentata tramite misuratori dell'attività di acquisto ripetuto e/o tramite la valutazione della durata della relazione nel tempo. E' su questo concetto che una parte consistente degli studi che indagano il tema della fedeltà in contesti distributivi si è focalizzato (Mägi, 2003; Huddleston *et al.*, 2004), operativizzando il costrutto tramite vari indicatori quali: percentuale di spesa presso un certo pdv (Cunningham, 1962; Brody e Cunningham, 1968; Macintosh e Lockshin, 1997; Sirohi *et al.* 1998); montante di spesa (Corstjens e Lal, 2000); frequenza di visita (Kelley, 1967; De Wulf *et al.*, 2001). Ad una misurazione della fedeltà comportamentale si accompagna spesso la valutazione della componente conativa della fedeltà, intesa come “*a set of multiple (behavioral and non-behavioral) responses*” (Zeithaml *et al.*, 1996; Cronin *et al.*, 2000) consistenti in un «*brand-specific commitment to repurchase*» (Oliver, 1999, p. 35). Nel contesto distributivo tale costrutto viene misurato tramite indicatori di *behavioural intention* quali l'intenzione di riacquisto presso un punto vendita e la propensione a raccomandare il punto vendita a parenti/conoscenti (Macintosh e Lockshin, 1997; Sirohi *et al.*, 1998; Sivadas e Baker-Prewitt, 2000; Zins, 2001). Alcuni autori considerano anche l'intenzione ad estendere il *basket* di prodotti acquistato (Zeithaml *et al.*, 1996; Roberts *et al.*, 2003).

Il comportamento d'acquisto ripetuto è essenziale perché si generi fedeltà, ma non è sufficiente nel salvaguardare l'impresa dal pericolo che tale fedeltà risulti essere spuria e quindi generata da comportamenti inerziali o da mancanza di alternative (Jacoby e Kyner, 1973; Dick e Basu, 1994). Da questo punto di vista, il comportamento d'acquisto ripetitivo genera fedeltà solo se il cliente è soddisfatto della proposta. La *customer satisfaction* è infatti riconosciuta essere uno dei principali predittori della fedeltà (Cronin e Taylor, 1992; Garbarino e Johnson, 1999; Taylor e Baker, 1994), per alcuni autori addirittura il più importante (e.g. Anderson *et al.*, 1994; Jones *et al.*, 2000). Questo legame è stato verificato anche in contesti distributivi (Bloemer e De Ruyter, 1998; Vesel e Zabkar, 2010).

La maggior parte di questi lavori però, pur avendo approfondito il tema della fedeltà del cliente, ha raramente fatto riferimento alle considerazioni concettuali proposte dal marketing relazionale. All'interno di questo filone di studi, Too *et al.* (2001) hanno invece evidenziato come la fedeltà della clientela nel retail dipenda dal livello di coinvolgimento dell'acquirente, a sua volta condizionato dalla fiducia maturata verso il punto vendita a seguito della percezione di sostanziali investimenti relazionali da parte del management. La fedeltà è quindi un concetto *relation-specific* e *trust-dependent*, consistente in un allineamento dei valori del consumatore con quelli dell'insegna grazie all'affidabilità pregressa dei comportamenti dell'impresa in linea con le sue aspettative da cui scaturisce fiducia e *commitment*. Una volta maturato un certo livello di fiducia, il cliente si aspetta dunque di ritrovare sempre le stesse valenze positive in ogni contatto con l'impresa (Valdani e Busacca, 1992). La prospettiva di marketing relazionale viene quindi accostata a quella sul *branding* e rende un quadro più completo della multidimensionalità del costrutto.

Negli studi più recenti, le determinanti della fedeltà nel retail si ampliano a variabili di tipo affettivo ed emozionale (Bennett e Rundle-Thiele, 2002; McGoldrick e Andre, 1997). Già Oliver (1999, p. 34) definisce la fedeltà al punto vendita come "*pleasurable fulfilment*": *That is, the consumer senses that consumption fulfills some need, desire, goals or so forth and that this fulfillment is pleasurable*". La ricerca ha evidenziato come le scale che includono misure emozionali predicano meglio le *behavioral intentions* della domanda (Andrade, 2005; Dube' *et al.*, 2003), sebbene, così come per le altre misure, la relazione analizzata mantenga alti livelli di complessità (Louro *et al.*, 2005).

### **3. Prodotti e Servizi Extra a marchio del distributore e fedeltà all'insegna.**

Nel *retail*, l'insegna assurge a sistema evocativo, richiamando alla mente del consumatore le precedenti esperienze d'acquisto soddisfacenti e diventando non solo un contenitore della soddisfazione dei clienti, ma anche una rappresentazione mentale della relazione fiduciaria ed affettiva con essi instaurata. È dato che una solida e riconosciuta marca-insegna si può sviluppare solo se il cliente percepisce differenze rilevanti tra le alternative d'offerta presenti sul mercato, se ne deduce che fedeltà e differenziazione sono costrutti intrinsecamente legati. Le aziende distributive *grocery*, infatti, offrono un assortimento base piuttosto standardizzato e quindi assume sempre più importanza, a fini strategici e di *performance*, la loro capacità o meno di riuscire a differenziare la propria offerta rispetto ai *competitors*, passando dalla molteplicità indifferenziata alla multi-formità differenziata delle insegne (Pellegrini, 1996).

Tra le leve di differenziazione utilizzabili, l'ampliamento della gamma dei servizi e prodotti a marca insegna offerti è sicuramente una delle possibili opzioni a disposizione dei distributori *grocery*. Infatti “*store brand represents an extensive and highly complex umbrella branding strategy because the store image itself is more complex and dynamic than product associations*” (Collins-Dodd e Lindley, 2003: 346). Il passaggio dall'uniformità alla varietà di offerta può essere infatti ottenuto costruendo formule non più basate su logiche puramente merceologiche e di tipo tradizionale (e quindi, nel *grocery*, in base ai beni di largo e generale consumo offerti), ma anche includendo un crescente numero di categorie *non-food* e di servizi, anche distanti dal *core-business* originario. L'offerta di prodotti/servizi Extra può conseguentemente essere analizzata all'interno di tale comportamento di mercato delle imprese distributive, volto ad estendere il proprio marchio insegna a categorie ad alto contenuto segnaletico per il consumatore.

Il crescente livello di competizione presente nel settore distributivo *grocery* e la tendenziale saturazione delle potenzialità di crescita sul mercato interno non fanno che rafforzare l'orientamento ad ampliare la proposta assortimentale (Colgate e Alexander, 2002). L'estensione delle categorie di prodotto e di servizio offerte è quindi diventato un obiettivo strategico per le imprese del settore (Laforet, 2007).

La letteratura specialistica a livello nazionale ha finora privilegiato la lettura del fenomeno all'interno delle logiche di crescita dell'impresa commerciale in ottica di estrema fase di diversificazione del portafoglio prodotti offerto (Pellegrini, 1990, 2005), sfruttando le economie di scopo e produzione congiunta attivabili ed il capitale fiduciario sviluppato dall'insegna. Più recentemente, l'offerta di prodotti/servizi Extra è stata trattata come modalità di diversificazione assortimentale (Lugli, 2009), classificando tale strategia all'interno della politica assortimentale del *retailer* che gestisce ipermercati come uno dei fronti su cui attivarsi per superare il momento di difficoltà che tale formato sta vivendo. Altri autori (Botti, 2008) classificano i nuovi prodotti/servizi offerti all'interno delle logiche di definizione del servizio commerciale. L'estensione del *core service* (Botti e Soscia, 1999) sarebbe parte del servizio commerciale e può acquisire la natura di servizio interno - se intrinsecamente connesso al *core service*, senza cui non potrebbe sussistere (ad esempio: l'offerta di servizi di ristorazione) - o di servizio esterno (Bolton e Drew, 1994) - se indipendente dall'attività principale di logistica ed assortimento svolta dai *retailer* (ad esempio: i servizi finanziari e turistici).

La non coerenza rispetto al business originario dipende dall'utilizzo di un criterio di affinità merceologica nella valutazione della natura della diversificazione; in realtà, tale



valutazione dovrebbe essere più appropriatamente effettuata ragionando sull'arricchimento della proposta di valore per il consumatore in ottica di orientamento al mercato. Soddisfare grappoli di bisogni estesi e complessi in condizioni di convenienza economica, logistica e cognitiva (Martinelli, 2010), consentendo ai propri clienti di sfruttare sinergie sul piano dei processi d'acquisto e di consumo è il principale obiettivo che i *retailer grocery* vogliono conseguire con l'estensione di offerta. L'inserimento dei nuovi prodotti e servizi osservati può inoltre consentire al distributore di stimolare le vendite dei prodotti *grocery*, sia facendo leva su logiche di *one-stop-shopping*, sia utilizzando meccaniche promozionali *cross-category*, oltre a rappresentare un'opportunità di redditività (Martinelli, 2009).

La continua estensione dell'assortimento offerto dai retailer a categorie *extra-core* ha portato però Burt (2000) a domandarsi fino a che punto i retailer possano perseguire tale opzione di crescita, nonostante l'autore sostenga al tempo stesso come sia proprio l'estensione d'offerta a categorie *non-core* che “*provide further confirmation of the central role that retail brands now play within corporate strategy per se*” (Burt, 2000: 875)

#### **4. Il disegno di ricerca**

##### *4.1 Piano della ricerca ed operativizzazione dei costrutti*

Al fine di conseguire gli obiettivi conoscitivi che la presente ricerca si propone è stata condotta un'indagine empirica di tipo quantitativo tramite la somministrazione di un questionario strutturato a campioni di consumatori *in-store*.

La definizione del questionario strutturato ha richiesto un'approfondita ed accurata disamina della letteratura corrente con riguardo alla misurazione della *customer loyalty* e delle sue principali componenti.

Il contributo considera una concettualizzazione di fedeltà riferita all'insegna in quanto prospettiva emergente ed alla base della *retail brand equity* (Burt, 2000; Ailawadi e Keller, 2004)

Il lavoro di rassegna ha portato all'identificazione di molteplici principali macro-costrutti, costrutti e dei relativi item di valutazione, ovvero:

- fedeltà comportamentale (BL): gli indicatori che le ricerche empiriche hanno tradizionalmente utilizzato a tale riguardo hanno teso a richiedere valutazioni sull'ammontare di acquisti effettuati presso uno specifico punto vendita (Cunningham, 1962; Dunn e Wrigley, 1984; Macintosh e Lockshin, 1997; Sirohi *et al.*, 1998), sul montante di spesa effettuato presso lo stesso (Corstjens e Lal, 2000) e sulla relativa frequenza di visita (Mägi, 2003). In questo studio, la dimensione comportamentale

della fedeltà viene misurata tramite l'ammontare di risorse destinate ad acquisti presso l'insegna rispetto al totale del reddito disponibile (MON) e alla frequenza media mensile di visita ai punti vendita dell'insegna (FR) rispetto a quelli dei concorrenti (De Wulf *et al.*, 2001; Uncles *et al.*, 2003; Noordhoff *et al.*, 2004 );

- Fedeltà cognitiva (COGL): viene misurata tramite un certo numero di costrutti, ovvero:
  - *Customer satisfaction* (CS): il contributo positivo della soddisfazione della clientela alla fedeltà che la stessa dimostra all'insegna è stato verificato anche nel contesto grocery (Noordhoff *et al.*, 2004). La presente ricerca ha quindi utilizzato indicatori di soddisfazione verso l'insegna (Oliver, 1997; Garbarino e Johnson, 1999; Jones e Suh, 2000). A questo proposito è bene però precisare il concetto di *customer satisfaction* a cui si fa qui riferimento: il cliente si fidelizza quando sviluppa una soddisfazione cumulata attraverso una serie di positivi *service encounters* con l'insegna (Andreassen e Lindestad, 1998; Oliver, 1999; Garbarino e Johnson, 1999). In questa prospettiva, la soddisfazione emerge come un «*backward looking*» (Vesel e Zabkar, 2010: 220), essendo il risultato delle performance del *retailer* finora sperimentate (Gustafsson *et al.*, 2005), piuttosto che una valutazione rispetto ad episodi di soddisfazione *transaction-specific* derivanti dall'ultima esperienza vissuta dal rispondente con l'insegna. La letteratura ha infatti provato la miglior predittività del primo approccio sulle intenzioni e comportamenti rispetto al secondo (Jones e Suh, 2000; Olsen e Johnson, 2003).
  - fedeltà attitudinale (ATT): per riuscire ad avere una migliore comprensione e predizione della fedeltà è cruciale considerare anche la componente attitudinale della fedeltà (Nguyen e Leblanc, 2001). Nella ricerca viene identificata utilizzando indicatori di preferenza per l'insegna (Reynolds e Beatty, 1999; Jones *et al.*, 2010);
  - Fiducia (T): il cliente è fedele all'insegna quando sviluppa fiducia nella superiorità ed affidabilità della sua offerta (Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Sirdeshmukh *et al.*, 2002);
  - Coinvolgimento (COM): il cliente fedele si sente fortemente legato al punto vendita, si identifica con esso e sviluppa resistenze psicologiche alle offerte dei concorrenti (Jones *et al.*, 2010);

- fedeltà affettiva (AFF): valutata dal contributo emozionale generato dalle esperienze di acquisto nei punti vendita dell'insegna (Smith e Reynolds, 2009);
- fedeltà conativa (CONL): determinata utilizzando tre indicatori, ovvero:
  - INTB: intenzione al riacquisto presso pdv dell'insegna (Macintosh e Lockshin, 1997; Sirohi *et al.*, 1998; Zins, 2001);
  - WOM: propensione al passaparola positivo (Sirohi *et al.*, 1998; Sivadas e Baker-Prewitt, 2000);
  - CROS: disponibilità ad estendere il basket d'acquisto ad altre tipologie di prodotti (*cross-buying*) rispetto a quelli solitamente acquistati (Zeithaml *et al.*, 1996). La varietà di offerta di prodotti e servizi incrementa la *customer retention* perché gli *switching costs* tendono ad accrescersi nel momento in cui si incrementa la tendenza al *cross-buying*. Blattberg *et al.* (2001) ha identificato il ritorno del *cross-selling* come una delle tre principali componenti della *customer equity*. Reinartz e Kumar (2003) hanno verificato che i clienti che acquistano più categorie di prodotto di una stessa impresa hanno una maggiore e più duratura *lifetime profitability*. La propensione al *cross-buying* è quindi un'importante driver del *customer lifetime value* (Venkatesan e Kumar, 2004), che a sua volta porta a maggiore redditività e *share of wallet*.

In tabella 1 è possibile apprezzare i costrutti utilizzati e l'operativizzazione effettuata in base alla citata letteratura di riferimento.

Tab. 1 – Costrutti e item del questionario somministrato

Costrutti		Item	Riferimenti
Fedeltà comportamentale	BL	Quante volte (n°), mediamente, fa la spesa in un mese?	De Wulf <i>et al.</i> , 2001; Uncles <i>et al.</i> , 2003; Nordhoff <i>et al.</i> , 2004
		Di queste, quante volte si approvvigiona presso pdv di questa insegna?	
		Facendo pari a 100 il totale del reddito che destina alla spesa media mensile, che % spende presso pdv di questa insegna	
Fedeltà cognitiva	CS	Sono soddisfatto di questa insegna	Olsen e Johnson, 2003; Garbarino e Johnson, 1999
		Questa insegna supera le mie aspettative	
		Mi sento appagato quando acquisto presso questa insegna	
	ATT	Preferisco questo pdv/insegna rispetto ad altri pdv/insegne	Reynolds e Beatty, 1999; Jones <i>et al.</i> , 2010
		Ritengo che questa insegna sia la scelta migliore per i miei acquisti	
		Considero questa insegna migliore di altre insegne	
	T	Mi fido di questa insegna	Hess, 1995
		Ritengo che questa insegna sia affidabile	
		Questa insegna mi dà una sensazione di sicurezza e di fiducia	
COMM	Mi sento molto attaccato a questa insegna	Jones <i>et al.</i> , 2010	
	Questa insegna significa molto per me		
	Anche se trovassi offerte più vantaggiose in un altro pdv, continuerei ad acquistare in questo pdv/insegna		

Fedeltà affettiva	AFF	Mi sento bene quando mi approvvigiono da questa insegna	Smith e Reynolds, 2009
		Fare la spesa in questo pdv/insegna mi rende felice	
		L'esperienza d'acquisto in questo pdv/insegna è piacevole	
Fedeltà conativa	INTB	Tornerò a fare acquisti da questa insegna	Zeithaml <i>et al.</i> , 1996 ; Sivadas e Baker-Prewitt, 2000; Roberts <i>et al.</i> , 2003
		Ho intenzione di continuare ad acquistare in questa insegna	
		Se dovessi avere nuovamente bisogno di fare la spesa, tornerei in questo pdv	
	WOM	Consiglierei questa insegna a chi mi chiedesse un consiglio	Zeithaml <i>et al.</i> , 1996 ; Sivadas e Baker-Prewitt, 2000; Roberts <i>et al.</i> , 2003
		Parlerò in modo positivo di questa insegna ad amici, parenti e conoscenti	
		Incoraggerò amici, parenti e conoscenti ad acquistare presso questa insegna	
	CROS	Ho intenzione di acquistare da questa insegna altri prodotti oltre a quelli che di solito acquisto	Zeithaml <i>et al.</i> , 1996
		Mi approvvigionerò anche dei servizi a marca insegna (telefonia, servizi fin., ecc.)	
		Ho intenzione di acquistare in questa insegna altri prodotti non alimentari oltre alla solita spesa alimentare	

Il questionario così definito è prima stato testato al 10% per poi passare alla rilevazione estensiva all'uscita della barriera casse di due punti vendita delle principali insegne operanti nella distribuzione *grocery* a livello italiano, sia per dimensione che per attuale coinvolgimento nell'offerta di prodotti/servizi Extra. La scelta di somministrare questionari presso punti vendita di diverse insegne è stata dettata dalla volontà di eliminare all'origine possibili distorsioni legate a specificità di posizionamento individuale dell'insegna e/o del punto vendita. La scelta di ambiti di indagine reali consente inoltre di dare maggiore solidità alle informazioni raccolte. I punti vendita presso cui i questionari sono stati raccolti sono due ipermercati extra-urbani selezionati in quanto entrambi capaci di offrire ai clienti alcune principali tipologie di prodotti/servizi Extra a marca insegna:

1. parafarmacia,
2. sviluppo foto,
3. telefonia mobile
4. prenotazione viaggi.

Questi sono pertanto i prodotti/servizi Extra indagati nello specifico.

Agli intervistati è stato chiesto di valutare gli item relativi alla fedeltà all'insegna su scala Likert 1-7, con ancoraggi di accordo – ovvero: completamente in disaccordo/completamente d'accordo - ed indicando anche il valore neutrale.

Un campione di convenienza complessivo di 320 interviste, egualmente suddiviso tra acquirenti di prodotti/servizi extra a marca insegna e non acquirenti, è stato raccolto su un arco temporale di una decina di giorni circa, avendo cura di predisporre un piano di

rilevazione suddiviso in diverse fasce orarie della giornata in modo da raccogliere la maggior varietà possibile di profili di clientela e di modelli d'acquisto.

La prima domanda è stata volta a comprendere se gli intervistati avevano acquistato PSEx e nel caso di risposta affermativa, quale tipologia tra le quattro osservate. Il campione di 160 acquirenti di PSEx è quindi distinto in quattro tipologie, così da potere verificare eventuali specificità di prodotto/servizio emergenti.

E' poi seguita la richiesta di valutazione degli item relativi alla fedeltà alla clientela, concludendo con la richiesta di alcuni principali informazioni socio-demografiche.

#### 4.2 Le caratteristiche del campione

Il campione è composto principalmente da clientela femminile (58,4%), con alta concentrazione nelle classi di età intermedia (Tab. 2).

Tab. 2 – Le caratteristiche demografiche del campione

<b>Campione</b>	<b>Classi</b>	<b>%</b>
<b>Sesso</b>	% maschi	41,6
	% femmine	58,4
<b>Classi di età</b>	< 25 anni	15,3
	26-35 anni	24,4
	36-50 anni	28,8
	51-65anni	21,6
	> 66 anni	8,1
<b>Istruzione</b>	Elementare	14,1
	Media Inferiore	32,2
	Media Superiore	24,4
	Laurea	20,6
	Post-laurea	2,8
<b>N° component del nucleo familiare</b>	1	29,7
	2	29,7
	3	21,6
	4	13,4
	5 o +	2,8

La maggior parte degli intervistati possiede un grado di istruzione medio, in particolare a livello di media inferiore (32,2%) e superiore (24,4%). I laureati rappresentano comunque un quinto dei rispondenti (20,6%). Il 60% circa del campione è equamente suddiviso tra nuclei composti da uno o due componenti, seguiti da famiglie formate da tre componenti (21,6%), mentre le famiglie con più di 4 componenti sono residuali (2,8%).

Relativamente al rapporto di fedeltà con l'insegna, il campione di intervistati evidenzia buone valutazioni medie (Tab. 3).

I clienti interrogati frequentano l'insegna quasi una volta alla settimana e per la maggior parte dei propri acquisti (61,83% di montante medio). Il legame affettivo è quello che ottiene le valutazioni più contenute, mentre particolarmente elevati risultano essere le valutazioni date agli item relativi all'intenzione al riacquisto.

Tab. 3 – Le valutazioni medie date agli item di fedeltà all'insegna dal campione complessivo

Item	N	Min	Max	Media	Dev.std.
Quante volte (n°), mediamente, fa la spesa in un mese?	320	1	7	5,09	1,429
Di queste, quante volte si approvvigiona presso pdv di questa insegna?	320	1	7	3,52	1,735
Facendo pari a 100 il totale del reddito che destina alla spesa media mensile, che percentuale spende presso pdv di questa insegna	320	5%	100%	61,83%	29,69%
Sono soddisfatto di questa insegna	320	1	7	5,43	1,129
Questa insegna supera le mie aspettative	320	1	7	4,72	1,397
Mi sento appagato quando acquisto presso questa insegna	320	1	7	4,75	1,403
Preferisco questo pdv/insegna rispetto ad altri pdv/insegne	320	1	7	5,01	1,481
Ritengo che questa insegna sia la scelta migliore per i miei acquisti	320	1	7	4,72	1,556
Considero questa insegna migliore di altre insegne	320	1	7	4,95	1,452
Mi fido di questa insegna	320	1	7	5,30	1,363
Ritengo che questa insegna sia affidabile	320	1	7	5,29	1,306
Questa insegna mi dà una sensazione di sicurezza e di fiducia	320	1	7	5,26	1,353
Mi sento molto attaccato a questa insegna	320	1	7	4,66	1,250
Questa insegna significa molto per me	320	1	7	4,02	1,354
Anche se trovassi offerte più vantaggiose in un altro pdv, continuerei ad acquistare in questo pdv/insegna	320	1	7	4,92	1,345
Mi sento bene quando mi approvvigiono da questa insegna	320	1	7	3,91	1,630
Fare la spesa in questo pdv/insegna mi rende felice	320	1	7	3,59	1,565
L'esperienza d'acquisto in questo pdv/insegna è piacevole	320	1	7	3,16	2,069
Tornerò a fare acquisti da questa insegna	320	2	7	6,25	1,026
Ho intenzione di continuare ad acquistare in questa insegna	320	2	7	6,21	1,056
Se dovessi avere nuovamente bisogno di fare la spesa, tornerei in questo pdv	320	2	7	5,88	1,250
Consiglierei questa insegna a chi mi chiedesse un consiglio	320	1	7	5,31	1,390
Parlerò in modo positivo di questa insegna ad amici, parenti e conoscenti	320	1	7	5,04	1,393
Incoraggerò amici, parenti e conoscenti ad acquistare presso questa insegna	320	1	7	4,72	1,385
Ho intenzione di acquistare da questa insegna altri prodotti oltre a quelli che di solito acquisto	320	1	7	4,35	1,706
Mi approvvigionerò anche dei servizi a marca insegna (telefonia, servizi fin., ecc.)	320	1	7	3,60	1,873
Ho intenzione di acquistare in questa insegna altri prodotti non alimentari oltre alla solita spesa alimentare	320	1	7	4,74	1,694

## 5. Risultati

I dati raccolti sono stati elaborati tramite il pacchetto statistico SPSS, versione 18.0.

Le misure utilizzate per valutare i costrutti osservati raggiungono livelli di affidabilità adeguati in quanto in linea con il valore raccomandato in letteratura di .70 (Nunnally and Bernstein, 1994) ( $\alpha$ BL: ,86;  $\alpha$ CS: ,87;  $\alpha$ ATT: ,93;  $\alpha$ T: ,97;  $\alpha$ AFF: ,82;  $\alpha$ INTB: ,93;  $\alpha$ WOM: ,95;  $\alpha$ CROS: ,67;  $\alpha$ COM: ,80). Nessun item è stato inoltre eliminato. A questo punto è stata effettuata un'analisi fattoriale per testare l'unidimensionalità dei costrutti multi-items utilizzati. Tale procedura ha confermato l'affidabilità dei costrutti impiegati.

Una prima analisi è stata quindi svolta applicando il metodo di analisi statistica del t-test per campioni indipendenti. Tale procedura si basa sul confronto tra due medie di una stessa variabile calcolate in due campioni indipendenti di soggetti.

Tab. 4 – Differenze nelle valutazioni medie attribuite ai costrutti di fedeltà all'insegna tra i due campioni di acquirenti (A) e non acquirenti (NA) di PSEx.

Costrutti	A/NA PSEx	N	Media	Deviazione std.	Errore std. Media	Sig. (2-code)
CS	NA	160	4,7146	1,20959	,09563	.000
	A	160	5,2208	1,07372	,08489	
ATT	NA	160	4,4333	1,44152	,11396	.000
	A	160	5,3583	1,19897	,09479	
T	NA	160	5,0646	1,32729	,10493	.000
	A	160	5,5042	1,23029	,09726	
AFF	NA	160	4,3062	1,14983	,09090	.000
	A	160	4,7562	1,05788	,08363	
INTB	NA	160	5,8687	1,14808	,09076	.000
	A	160	6,3583	,87160	,06891	
WOM	NA	160	4,7375	1,34605	,10641	.000
	A	160	5,3125	1,24086	,09810	
CROS	NA	160	3,6354	1,30515	,10318	.000
	A	160	4,8208	1,15039	,09095	
COM	NA	160	3,0672	1,26009	,09962	.000
	A	160	3,9656	1,41017	,11148	
MON	NA	160	4,1000	1,87066	,14789	.000
	A	160	5,3000	1,69646	,13412	
FR	NA	160	4,8000	1,88939	,14937	.000
	A	160	5,6500	1,63761	,12946	
BL	NA	160	4,4500	1,73586	,13723	.000
	A	160	5,4750	1,56695	,12388	

I risultati ottenuti mostrano come tutti i costrutti analizzati evidenzino un valore differenziale statisticamente significativo tra le due tipologie di clienti (Tab. 4).

Nello specifico emerge come i clienti dell'insegna che hanno acquistato/sottoscritto almeno uno dei prodotti/servizi Extra indagati diano valutazioni medie più elevate nel qualificare il loro rapporto di fedeltà con l'insegna rispetto ai clienti dell'insegna che non hanno acquistato prodotti/servizi extra. Tutti i costrutti analizzati sono infatti risultati essere statisticamente significativi ( $p < 0,001$ ).

L'analisi si è poi focalizzata sul campione di 160 acquirenti di PSEx, equamente ripartiti tra acquirenti di parafarmacia, sviluppo foto, telefonia mobile e prenotazione viaggi a marca insegna per verificare l'eventuale presenza di specificità tra i gruppi nelle valutazioni dei costrutti di fedeltà (Tab. 5).

Tab. 5 – Differenze nelle valutazioni medie attribuite ai costrutti di fedeltà all'insegna tra i campioni di acquirenti dei 4 PSEx osservati.

		N	Media	Deviazione std.	Errore std.	Sig.
CS	Parafarmacia	40	5,5500	,92619	,14644	,100
	Sviluppo foto	40	5,1833	1,13215	,17901	
	Telefonia mobile	40	4,9583	1,12010	,17710	
	Viaggi	40	5,1917	1,05918	,16747	
	Totale	160	5,2208	1,07372	,08489	
ATT	Parafarmacia	40	5,4750	1,35430	,21413	,124
	Sviluppo foto	40	5,6000	1,04922	,16590	
	Telefonia mobile	40	4,9917	1,22530	,19374	
	Viaggi	40	5,3667	1,10115	,17411	
	Totale	160	5,3583	1,19897	,09479	
T	Parafarmacia	40	5,6833	1,17658	,18603	,504
	Sviluppo foto	40	5,6167	1,19006	,18816	
	Telefonia mobile	40	5,3250	1,32366	,20929	
	Viaggi	40	5,3917	1,23549	,19535	
	Totale	160	5,5042	1,23029	,09726	
AFF	Parafarmacia	40	4,8167	,94868	,15000	,353
	Sviluppo foto	40	4,9417	1,20277	,19017	
	Telefonia mobile	40	4,5250	1,07520	,17000	
	Viaggi	40	4,7417	,98272	,15538	
	Totale	160	4,7563	1,05788	,08363	
INTB	Parafarmacia	40	6,6667	,58471	,09245	0,02*
	Sviluppo foto	40	6,5667	,68020	,10755	
	Telefonia mobile	40	6,0917	,98994	,15652	
	Viaggi	40	6,1083	1,01664	,16074	
	Totale	160	6,3583	,87160	,06891	
WOM	Parafarmacia	40	5,5833	,99213	,15687	,026*
	Sviluppo foto	40	5,6333	1,17136	,18521	
	Telefonia mobile	40	5,0250	1,37828	,21792	



	Viaggi	40	5,0083	1,28876	,20377	
	Totale	160	5,3125	1,24086	,09810	
CROS	Parafarmacia	40	4,5833	1,20717	,19087	,115
	Sviluppo foto	40	5,1833	1,02657	,16231	
	Telefonia mobile	40	4,7583	1,33117	,21048	
	Viaggi	40	4,7583	,95478	,15096	
	Totale	160	4,8208	1,15039	,09095	
COM	Parafarmacia	40	4,0625	1,34897	,21329	,924
	Sviluppo foto	40	3,9063	1,42402	,22516	
	Telefonia mobile	40	3,8750	1,50427	,23785	
	Viaggi	40	4,0188	1,40442	,22206	
	Totale	160	3,9656	1,41017	,11148	
MON	Parafarmacia	40	5,6250	1,56381	,24726	,004*
	Sviluppo foto	40	5,8000	1,45355	,22983	
	Telefonia mobile	40	4,5500	1,96051	,30998	
	Viaggi	40	5,2250	1,54401	,24413	
	Totale	160	5,3000	1,69646	,13412	
FR	Parafarmacia	40	5,8000	1,60448	,25369	,063
	Sviluppo foto	40	5,9000	1,35495	,21424	
	Telefonia mobile	40	5,0500	1,94738	,30791	
	Viaggi	40	5,8500	1,49443	,23629	
	Totale	160	5,6500	1,63761	,12946	
BL	Parafarmacia	40	5,7125	1,50592	,23811	,012*
	Sviluppo foto	40	5,8500	1,28702	,20350	
	Telefonia mobile	40	4,8000	1,88380	,29786	
	Viaggi	40	5,5375	1,36526	,21587	
	Totale	160	5,4750	1,56695	,12388	

\*p<0.05

L'analisi ANOVA evidenzia differenze statisticamente significative tra le valutazioni date ai costrutti di *customer loyalty* di chi ha sottoscritto diversi PSEx relativamente alla fedeltà comportamentale (BL significativa per il montante (F(3,156)=4,568, p<0.05), INT (F(3,156)=5,149, p<0.05) e WOM (F(3,156)=3,168, p<0.05). Sono quindi la fedeltà comportamentale e la fedeltà conativa ad assumere valutazioni differenti tra i gruppi.

Nello specifico, ogni gruppo di soggetti è stato comparato con gli altri gruppi tramite il Tukey's HSD.

L'INTB (Tab. 6) è risultata essere statisticamente differenziale per chi acquista parafarmacia rispetto sia a chi ha acquistato telefonia oppure pacchetti di viaggio. I primi presentano infatti una propensione al riacquisto presso l'insegna significativamente più elevata rispetto ai secondi.

Tab. 6 – Differenze nelle valutazioni medie attribuite a INT tra i campioni di acquirenti dei 4 PSEx osservati.

PSEx		N	Sottoinsieme per alfa = 0.05	
			1	2
HSD di Tukey <sup>a</sup>	Telefonia mobile	40	6,0917	
	Viaggi	40	6,1083	
	Sviluppo foto	40	6,5667	6,5667
	Parafarmacia	40		6,6667
	Sig.		,059	,951

Sono visualizzate le medie per i gruppi di sottoinsiemi omogenei.

a. Utilizza dimensione campionaria media armonica = 40,000.

Tab. 7 – Differenze nelle valutazioni medie attribuite a WOM tra i campioni di acquirenti dei 4 PSEx osservati.

PSEx		N	Sottoinsieme per alfa = 0.05	
			1	2
HSD di Tukey <sup>a</sup>	Viaggi	40	5,0083	
	Telefonia mobile	40	5,0250	
	Parafarmacia	40		5,5833
	Sviluppo foto	40		5,6333
	Sig.		,103	,850

Sono visualizzate le medie per i gruppi di sottoinsiemi omogenei.

a. Utilizza dimensione campionaria media armonica = 40,000.

Il WOM (Tab. 7) vede invece differenze statisticamente significative tra chi ha acquistato telefonia mobile o viaggi rispetto a chi ha acquistato parafarmacia o sviluppo foto.

Si evidenziano poi differenze statisticamente significative nella fedeltà comportamentale verso l'insegna per chi ha sottoscritto contratti di telefonia mobile rispetto a chi ha acquistato parafarmaci o sviluppato foto presso l'insegna (Tab. 8).

Tab. 8 – Differenze nelle valutazioni medie attribuite a BL tra i campioni di acquirenti dei 4 PSEx osservati.

PSEx		N	Sottoinsieme per alfa = 0.05	
			1	2
HSD di Tukey <sup>a</sup>	Telefonia mobile	40	4,8000	
	Viaggi	40	5,5375	5,5375
	Parafarmacia	40		5,7125
	Sviluppo foto	40		5,8500
	Sig.		,140	,797

Sono visualizzate le medie per i gruppi di sottoinsiemi omogenei.

a. Utilizza dimensione campionaria media armonica = 40,000.

Relativamente a questo costrutto, è in particolare il montante speso presso l'insegna che differisce significativamente in media tra chi acquista parafarmacia e foto e chi ha acquistato telefonia mobile (Tab. 9).

Tab. 9 – Differenze nelle valutazioni medie attribuite a MON tra i campioni di acquirenti dei 4 PSEx osservati.

PSEx	N	Sottoinsieme per alfa = 0.05	
		1	2
HSD di Tukey <sup>a</sup> Telefonia mobile	40	4,5500	
Viaggi	40	5,2250	5,2250
Parafarmacia	40		5,6250
Sviluppo foto	40		5,8000
Sig.		,259	,401

Sono visualizzate le medie per i gruppi di sottoinsiemi omogenei.

a. Utilizza dimensione campionaria media armonica = 40,000.

## 6. Discussione

I risultati evidenziano che i clienti che spendono più risorse presso l'insegna, che la frequentano più spesso, che si ritengono maggiormente soddisfatti e dimostrano di avere un più elevato coinvolgimento oltre ad una maggior fedeltà attitudinale, affettiva e conativa, sono anche quelli più propensi ad acquistare i nuovi prodotti/servizi extra offerti dall'insegna.

L'insegna che riesce quindi ad attivare una consistente relazione fiduciaria con i propri clienti può riuscire ad ottenere un maggior margine di manovra nella gestione delle politiche di assortimento (Castaldo, 1994) grazie alla possibilità di garantire al consumatore l'affidabilità delle proprie *private label* anche relativamente ad iniziative imprenditoriali in business non correlati. I risultati emersi consentono quindi di confermare che i clienti tendono ad estendere la fiducia che nutrono verso una specifica insegna anche ad altri prodotti e servizi da questa commercializzati (Castaldo e Costabile, 1996): dal servizio commerciale principale la fiducia si diffonde agli altri beni e servizi associati all'insegna, in base al cosiddetto "*effetto alone*". Questa diffusione della fedeltà è dovuta ai processi di astrazione che si verificano nella mente del cliente e che portano ad un'associazione allargata, tale per cui le valenze positive associate all'insegna vengono attribuite anche ad altre sue "manifestazioni". Questo potenziale di diffusione della fedeltà può essere utilizzato dal distributore per diversificare la sua attività in settori più o meno legati al *core-business* dell'azienda: l'impresa commerciale, sfruttando il potenziale di diffusività della fedeltà

all'insegna e della *store image*, impiega le proprie risorse e le capacità accumulate per diversificare la sua attività ed entrare quindi in nuovi business. Poter contare sulle preferenze della propria clientela fedele permette infatti al distributore di affrontare con minori rischi l'entrata in settori diversi dal *core business* originario, consentendo quindi lo sfruttamento delle economie di scopo dovute alla disponibilità di input utilizzabili in più produzioni senza costi aggiuntivi. In questo modo il distributore tende al limite a divenire un operatore a tutto campo, coordinatore di svariate attività economiche, con evidenti implicazioni inter-settoriali.

Diventando fonti di fiducia, i distributori incarnano poi sempre più il ruolo di garanti dell'innovazione agli occhi del consumatore, superando la loro tradizionale funzione di meri diffusori logistici della stessa, storicamente svolta per conto dei fornitori di beni, ed estendendone la portata anche ai servizi. Diventa infatti possibile innescare un vero e proprio processo di *trust extension* dall'insegna commerciale verso tutti i prodotti e servizi, anche extra-core, distribuiti all'interno del punto vendita e quindi componenti dell'assortimento dell'impresa commerciale.

I risultati emersi consentono inoltre di comprendere che i clienti che acquistano telefonia mobile sono soggetti che presentano minori livelli di fedeltà comportamentale e conativa rispetto agli altri sottoscrittori di PSEx, in particolare di parafarmacia e sviluppo foto.

## **7. Implicazioni manageriali**

Relativamente ai manager che gestiscono imprese distributive e ai consulenti del settore, i risultati emersi dallo studio possono essere impiegati per assicurare sul positivo ritorno delle politiche di diversificazione operate o in corso di valutazione. Date le limitate risorse oggi disponibili alle imprese per guidare il processo decisionale di allocazione delle risorse alle attività di marketing, non è saggio utilizzare approcci generalisti, ma è necessario segmentare la clientela ed investire sui clienti che consentono maggiori ritorni all'insegna, tipicamente quelli fedeli. L'offerta di PSEx è intrinsecamente soggetta a rischi di insuccesso e diventa quindi necessario minimizzarne la portata massimizzando invece il ritorno sull'investimento effettuato cercando di dirigere i propri sforzi di marketing verso i soggetti maggiormente sensibili alle nuove proposte dell'insegna. Investire in attività di lancio dei nuovi prodotti su tutta la base di clientela non è conveniente in base ai risultati emersi, visto che non tutti i clienti sono ugualmente propensi ad acquistare questa particolare tipologia di offerta. Identificare invece i clienti maggiormente sensibili è invece il primo e principale passo per avere successo nelle strategie di estensione d'offerta.

Le insegne distributive operanti a livello nazionale nel largo consumo confezionato possono quindi trovare nella presente verifica empirica supporto alle strategie di diversificazione assortimentale che stanno implementando. L'ambiente fortemente competitivo ed i bassi *switching cost* presenti nel mercato distributivo grocery rendono sempre più evidente l'importanza di sostenere la *customer loyalty* e di coltivare relazioni di lungo periodo con la clientela (Gable *et al.*, 2008). Gli elevati costi di acquisizione della domanda che le insegne della Grande Distribuzione Organizzata (GDO) oggi sostengono sono infatti difficili da recuperare senza stimolare ripetizione nell'acquisto e consolidare le preferenze per il *retailer brand*, rendendo le insegne distributive fortemente dipendenti dal consolidamento di una solida base di clienti (Wallace *et al.*, 2004). L'aver verificato che coloro che prendono maggiormente vantaggio dell'estensione d'offerta sono i clienti più fedeli all'insegna contribuisce a rafforzarne l'importanza e a dare ragione al perseguimento di strategie volte a rendere più solida la fedeltà dei clienti, come CRM e micro-marketing.

Le evidenze emerse pongono poi in luce come diversi PSEx contribuiscano in modo differenziato al legame con la clientela, consentendo così alle insegne di potere meglio valutare quali attivare e/o sostenere con maggiore intensità a seconda dell'orientamento alla fidelizzazione della clientela perseguito.

## **8. Limiti e ricerca futura**

Nonostante l'autore ritenga interessanti i risultati e le riflessioni emerse nel presente contributo, diversi limiti sono altrettanto presenti.

Innanzitutto, lo studio ha preso a riferimento quattro specifiche categorie di PSEx. Oggi però le insegne distributive offrono un'ampia gamma di PSEx. Incrementare il numero di categorie di offerta osservate potrebbe quindi portare ad una visione più trasversale e completa del fenomeno indagato.

A questo proposito, le analisi future dovranno tenere in debita considerazione anche il grado di coinvolgimento verso lo specifico prodotto/servizio osservato. Beni percepiti come standardizzati, tipo il carburante, piuttosto che prodotti che impattano fortemente sulla salute dell'individuo, come farmaci e parafarmaci, presentano un diverso livello di coinvolgimento dell'acquirente e quindi possono presupporre un diverso livello di fedeltà dello stesso.

Sarebbe inoltre molto interessante se la ricerca futura cercasse di misurare il contributo dei PSEx alla fedeltà verso l'insegna. Dato che il contributo dei prodotti a marca commerciale alla fedeltà al punto vendita ed all'insegna è stata verificata da diversi autori avendo però a riferimento esclusivo l'assortimento core offerto dai retailer (Dekimpe *et al.*, 1997; Cortjens e

Lal, 2000), la verifica in contesti extra-core potrebbe portare ad una migliore comprensione delle potenzialità delle strategie di marca commerciale con notevoli ritorni dal punto di vista manageriale oltre che scientifico.

## **Bibliografia**

- Aaker D.A., Keller K.L. (1990), Consumer Evaluations of Brand Extensions, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, 27-41.
- Ailawadi K.L., Keller K.L. (2004), Understanding Retail Branding: conceptual insights and research propositions, *Journal of Retailing*, Vol. 80, No.4, 331-342.
- Anderson E.W., Fornell C., Lehmann D.R. (1994), Customer satisfaction, market share and profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 58, n. 3, 53-66.
- Andrade, E.B. (2005), “Behavioral consequences of affect: combining evaluative and regulatory mechanisms”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 32, No. 3, 355-62.
- Andreassen W.T., Lindestad B. (1998). Customer loyalty and complex services. The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, No. 1, 7-23.
- Bennett, R., Rundle-Thiele, S. (2002), “A comparison of attitudinal loyalty measurement approaches”, *Journal of Brand Management*, Vol. 9, No. 3: 193-209.
- Blattberg, R., Getz G., Thomas J.S. (2001). *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets*, Boston, MA:Harvard Business School Press.
- Bloemer, J., De Ruyter, K. (1998). On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 5/6, 499-513.
- Bolton, R.N., Drew, J.H. (1994). Linking customer satisfaction to service operation and outcomes. In Oliver R.L. and Rust R.T., a cura di, *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Botti, S. (2008). Servizi commerciali, coinvolgimento dell’acquirente e ambiente di vendita. In: Cataldo S., a cura di, *Retail & channel management*. Milano: Egea.
- Botti, S., Soscia, I. (1999). L’innovazione della distribuzione europea. In: Valdani E. e Castaldo S., a cura di, *Euromanagement. Scenari competitivi e politiche aziendali in un’Europa <quasi compiuta>*. Milano:Egea.
- Brody, R.P., Cunningham, S.M. (1968). Personality variables and the consumer decision process. *Journal of Marketing Research*, No. 5, 50–57.
- Burt S. (2000), The strategic role of retail brands in British grocery retailing. *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 8, 875–890.
- Busacca, B. (1994), “Le risorse di fiducia dell’impresa. Soddisfazione del cliente, creazione di valore, strategie di accrescimento”, Utet, TO.
- Busacca, B., Castaldo, S. (1996), “Il potenziale competitivo della fedeltà alla marca e all’insegna commerciale. Una metodologia di misurazione congiunta”, Egea, MI.
- Cardinali, M.G. (2008). Terziarizzazione dei consumi e convergenze competitive. *Economia dei servizi*, No. 2, 277-95.
- Castaldo, S. (2001). I vettori della convergenza distributiva. In: Valdani E., Ancarani F. e Castaldo S., a cura di, *Convergenza. Nuove traiettorie per la competizione*. Milano: Egea
- Castaldo S. (1994), “La gestione delle risorse immateriali di marketing nelle imprese commerciali”, *Economia & Management*, No.1, 109-121

- Castaldo, S., Costabile, M. (1996), "Categorie di prodotto e formule distributive: le dimensioni della customer loyalty nei mercati di consumo", *Economia & Management*, 6, 103-120
- Clancy, K.J. (2001), "Save America's dying brands", *Marketing Management*, Vol. 10, 36-44.
- Colgate, M., Alexander, N. 2002. Retailers and diversification: the financial service dimension. *Journal of Retailing and Consumer Services* Vol. 9, No.1, 1-11.
- Collins-Dodd, C., Lindley, T. (2003), "Store brands and retail differentiation: the influence of store image and store brand attitude on store own brand perceptions", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 10, No. 6, 345-52.
- Corstjens, M., Lal, R. (2000) 'Building store loyalty through brands', *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, August, 281-291.
- Cronin, J.J., Taylor, S.A. (1992). Measuring service quality: A re-examination and extension. *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 3, 55-68.
- Cronin J.J., Brady M.K., Hult G.T.M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on attitudinal loyalty in service environments. *Journal of Retailing*, Vol. 76, No. 2, 193-218
- Cunningham, R.M.(1962),"Consumer Loyalty to Store and Brand," *Harvard Business Review*, Vol. 40, (November-December), 127-37
- Dekimpe, M.G., Steenkamp, J.B.E.M., Mellens, M., Abeele, P.V. (1997), "Decline and variability in brand loyalty", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 14 No. 5, 405-20.
- De Wulf K., Hodekerken-Schroeder G., Iacobucci D. (2001). Investments in consumer relationship: a cross-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing*, 65, 33-50.
- Dick, A.S., Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.22, No. 2, 99-113.
- Dube', L., Cervellon, M.-C., Han, J. (2003), "Should consumer attitudes be reduced to their affective and cognitive bases? Validation of a hierarchical model", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20, No. 3, 259-72.
- Dunn, R., Wrigley, N. (1984) 'Store loyalty for grocery products: An empirical study', *Area*, Vol. 6., 307-314.
- Ehrenberg, A.S.C., Goodhardt, G.J. (2000), "New brands: near instant loyalty", *Journal of Marketing Management*, Vol. 16, 607-17.
- Gable, M., Fiorito, S.S., Topol, T.M. (2008). An empirical analysis of the components of retailer customer loyalty programs. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36, No.1, 32-49.
- Garbarino, E., Johnson, M.S. (1999). The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 63, No. 2, 70-87
- Grayson, K., Ambler, T. (1999), "The dark side of long term relationships in marketing services", *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, 132-3.
- Gustafsson, A., Johnson, D.M., Ross, I. (2005). The effects of customer satisfaction, relationship commitment, dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 4, 210-8.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K.P., Gremier, D.D. (2002), Understanding relationship marketing outcomes. *Journal of Service Research*, Vol. 4, No. 3, 230-247.
- Hess, J.S. (1995), Construction and assessment of a scale to measure consumer trust. In Barbara Stern & George M. Zinkhans (Eds.), *AMA winters educators' proceedings* (Vol. 6, pp. 20-26). Chicago, IL.

- Huddleston, P., Whipple, J., VanAuken A. (2004). Food store loyalty: Application of a consumer loyalty framework. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 12, No. 3, 213-30.
- Jacoby, J., Kyner, D.B. (1973). Brand loyalty vs repeat purchasing behaviour, *Journal of Marketing Research*, Vol. 10, 1-9.
- Jensen, J.M. (2011), Consumer loyalty on the grocery product market: an empirical application of Dick and Basu's framework, *Journal of Consumer Marketing* Vol. 28, No. 5, 333–343
- Jensen, J.M., Hansen, T. (2006), “An empirical examination of brand loyalty”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 15, No. 7, 442-9.
- Jones M.A., Mothersbaugh D.L. and Beatty S.E. (2000). Switching barriers and repurchase intentions in services”, *Journal of Retailing*, Vol. 76, No. 2, 259-74.
- Jones, M.A., Suh, J. (2000), Transaction-specific satisfaction and overall satisfaction: An empirical analysis. *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 2, 147-59.
- Jones, T., Fox G.L., Taylor, S.F., Fabrigar, L.R. (2010), Service customer commitment and response, *Journal of Services Marketing*, Vol. 24, No. 1, 16–28
- Kahneman, D., Tversky, A. (1973), On the psychology of prediction, *Psychological review*, Vol. 80, No. 4, 237-251
- Kelley, R.F. (1967). Estimating ultimate performance levels of new retail outlets. *Journal of Marketing Research* Vol. 4, 13–19.
- Keller K.L. (1993), Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, 1–17
- Knox, S. and Walker, D. (2001), “Measuring and managing brand loyalty”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9, 111-28.
- Krishnamurthi, L., Raj, S.P. (1991), “An empirical analysis of the relationship between brand loyalty and consumer price elasticity”, *Marketing Science*, Vol. 10, 172-83.
- Laforet, S. (2007), British grocers' brand extension in financial services, *Journal of Product & Brand Management* Vol. 16, No. 2, 82–97.
- Louro, M.J., Pieters, R., Zeelenberg, M. (2005), “Negative returns on positive emotions: the influence of pride and self-regulatory goals on repurchase decisions”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 31, No. 4, 833-40.
- Lugli, G. (2004). Food & Beverage intertype competition. *Mercati e Competitività*, No. 0: 17-44.
- Lugli, G. (2005). Ampliamento del mercato e intertype competition. In: Lugli G. e Pellegrini L., a cura di, *Marketing distributivo*. Torino: Utet.
- Lugli, G. (2009). *Marketing distributivo. La creazione di valore nella distribuzione despecializzata*. Milano: Wolters Kluwer Italia.
- Macintosh, G., Lockshin, L.S. (1997) ‘Retail relationships and store loyalty: A multi-level perspective’, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 14, 487–497.
- Mägi, A.W. (2003). Share of wallet in retailing: The effects of customer satisfaction, loyalty cards and shopper characteristics. *Journal of Retailing*, Vol. 79, 97-106.
- Martinelli, E. (2010), “I prodotti/servizi “Extra” nel rapporto insegna-cliente”, *Mercati e Competitività*, Vol. 4, No. 4, 145-63.
- Martinelli, E. 2009, “L’ampliamento dell’offerta commerciale a prodotti/servizi extra-core: quali opportunità di convergenza per la GDO?” in: Jean-Claude Andreani and Umberto Collesei (Eds), *The proceedings of 8th International Conference Marketing Trends*, Paris (F), January 15-17th
- McGoldrick, P.J., Andre, E. (1997), “Consumer misbehavior: promiscuity or loyalty in grocery shopping?”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 4, No. 2, 73-81.



- Newman, J.W., Werbel, R.A. (1973), "Multivariate analysis of brand loyalty for major household appliances", *Journal of Marketing Research*, Vol. 10, 404-9.
- Nguyen, N., Leblanc, G. (2001), "Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions", *International Journal of Educational Management*, Vol. 15 n. 6, 303 - 311
- Noordhoff, C., Pauwels, P., Odekerken-Schroöder G. (2004). The effect of customer card programs. A comparative study in Singapore and The Netherlands. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, No. 4, 351-64.
- Nunnally, J.C., Bernstein, I.H. (1994), *Psychometric theory* (3rd Ed.), McGraw-Hill, New York.
- Oliver, R.L. (1997). *Satisfaction: a behavioural perspective on the consumer*. New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Oliver, R.L. (1999). Whence Consumer Loyalty?. *Journal of Marketing*, Vol.63, 33-44.
- Olsen, L.L., Johnson, M.D. (2003). Service equity, satisfaction, and loyalty: From transaction-specific to cumulative evaluation. *Journal of Service Research*, Vol. 5, No.3, 184-95.
- Palmer, A.J., McMahon-Beattie, U., Beggs, R. (2000), "A structural analysis of hotel sector loyalty programmes", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, 54-60.
- Park, W., Milberg, S., Lawson, R. (1991), Evaluation of brand extensions: the role of product feature similarity and brand concept consistency, *Journal of Consumer Research*, Vol. 18, No. 2, 185-193.
- Pellegrini, L. (1990). *Economia della distribuzione commerciale*. Milano: Egea.
- Pellegrini, L. (1996), *Le trasformazioni in atto: implicazioni per industria e distribuzione in* Pellegrini L. (a cura di), *La distribuzione commerciale in Italia*, Il Mulino, BO.
- Pellegrini, L. (2005). Il mercato e lo sviluppo delle imprese commerciali. In: Lugli G. e Pellegrini L., a cura di, *Marketing distributivo*. Torino: Utet.
- Reichheld, F., Sasser, W.E.Jr. (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review* (September-October), 105-11.
- Reichheld, F. (1993), "Loyalty-Based Management," *Harvard Business Review*, Vol.71, No. 2, 64-73.
- Reinartz, W.J., Kumar V. (2003). "The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration," *Journal of Marketing*, Vol. 67, January, 77-99.
- Reynolds, K.E., Beatty, S.E. (1999), "Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing", *Journal of Retailing*, Vol. 75, No. 1, 11-32.
- Roberts, K., Varki, S., Brodie, R. (2003). Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 1/2: 169-96.
- Rowley, J. (2005), "The four Cs of customer loyalty", *Marketing, Intelligence & Planning*, June, 574-82.
- Sambandam, R. and Lord, R.K. (1995), "Switching behavior in automobile markets: a consideration-sets model", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, 57-65.
- Shoemaker, S. and Lewis, R.C. (1999), "Customer loyalty: the future of hospitality marketing", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 18, 345-70.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, Vol. 66, 15-37.
- Sirohi, N., McLaughlin, E. W., Wittink, D. R. (1998) 'A model of consumer perceptions and store loyalty intentions for a supermarket retailer', *Journal of Retailing*, Vol. 74, No. 2, 223-245.

- Sivadas, E. Baker-Prewitt, J.L. (2000). An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 28, No. 2, 73-82.
- Smith, A. Reynolds, N. (2009), Affect and cognition as predictors of behavioral intentions towards services, *International Marketing Review* Vol. 26 No. 6, 580-600
- Taylor, S.A., Baker, T.L. (1994). An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. *Journal of Retailing*, Vol. 70, No. 2, 163-78.
- Too, L.H.Y., Souchon, A.L., Thirkell, P.C. (2001), "Relationship marketing and customer loyalty in retail setting: a Dyadic exploration", *Journal of Marketing Management*, vol.17,
- Uncles, M.D., Dowling, G.R., & Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20, No. 4, 294-316
- Valdani, E., Busacca, B. (1992), "Customer satisfaction: una nuova sfida", *Economia & Management*, No. 2, 8-27
- Venkatesan, R. and Kumar V. (2004). "A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Optimal Resource Allocation Strategy," *Journal of Marketing*, Vol. 68, October, 106–125
- Vesel P., Zabkar V. (2010). Comprehension of relationship quality in the retail environment. *Managing Service Quality*, Vol. 20, No. 3, 213-35.
- Wallace, D.W., Giese, J.L., & Johnson, J.L. (2004). Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of Retailing*, Vol.80, 249-63.
- Wright C. and Sparks, L. (1999), "Loyalty saturation in retailing: exploring the end of retail loyalty cards?", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 27, No. 10, 429 - 440
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioural consequences of service quality. *Journal of Marketing*, Vol. 60, No.1, 31-46.
- Zins, A. (2001) 'Relative attitudes and commitment in customer loyalty models', *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, No. 3, 269–294.