

1

Il ruolo del cliente per il vantaggio competitivo d'impresa

La creazione di valore per gli *stakeholder* mediante la combinazione di risorse e lo scambio delle medesime con gli attori che operano all'interno dell'ambiente competitivo di riferimento rappresenta l'obiettivo primario dei processi di sviluppo economico. A loro volta le imprese, istituti economici incaricati di produrre sviluppo, individuano nella creazione di valore il fine ultimo della propria attività.

Il concetto di valore d'impresa, il processo mediante il quale si perviene alla sua generazione e le metodologie che possono essere impiegate per la sua misurazione, sono stati oggetto di interesse e di ricerche da parte di numerose generazioni di studiosi, al punto che, ancora recentemente, è vivo il dibattito sul suo dominio concettuale e l'incidenza relativa di componenti e determinanti.

Le risorse intangibili, e in particolar modo le risorse relazionali che l'impresa crea e sviluppa nel tempo, rappresentano una delle principali forme di valore per l'azienda (Dyer & Singh, 1998; Nahapiet & Ghoshal, 1998). In particolar modo, l'attuale contesto economico, caratterizzato da incertezza e instabilità sui mercati nei quali le aziende operano, richiede all'impresa di approfondire tutti gli sforzi necessari per instaurare e mantenere le relazioni con la clientela. Pur rivestendo un ruolo importante all'interno del processo di creazione del valore, i rapporti che l'azienda intrattiene con gli altri *stakeholder* hanno una valenza tanto maggiore quanto più elevato è il grado di incidenza che esercitano sul legame impresa-cliente. Il rapporto con l'acquirente, infatti, costituisce una determinante del valore d'impresa e, conseguentemente, è su tali relazioni che devono essere incentrati i maggiori sforzi e le maggiori attenzioni dei vertici aziendali.

Le ricerche condotte a partire dagli anni '90 hanno permesso di evidenziare il ruolo chiave esercitato dalle risorse immateriali nel processo di creazione del valore. Il contributo degli *intangible asset* alla *performance* d'impresa emerge infatti in diversi ambiti: il capitale immateriale dell'impresa è in grado di esercitare una forte influenza su misure quali la *performance* aziendale (Marrocu, Paci, Pontis, 2012) e il valore di mercato dell'azienda (Arrighetti, Landini, Lasagni, 2014; M. Chen, Cheng,

Hwang, 2005). L'attenzione riservata alle componenti immateriali del valore è certamente attribuibile da un lato all'evidenza che tali elementi assumono rilevanza strategica nel processo di acquisizione di un vantaggio competitivo e, dall'altro, al fatto che le peculiarità strutturali del settore nel quale l'impresa opera e le dotazioni materiali di cui dispone esercitano soltanto un ruolo secondario nel garantire all'azienda una posizione di *leadership* sul mercato. È opinione diffusa che gli *intangible asset* di cui l'impresa si è dotata nel tempo, dal *know-how* (S.G. Bharadwaj, Varadarajan, Fahy, 1993; Edvinsson & Sullivan, 1996) al capitale relazionale (Costabile, 2001), dai brevetti alle marche (Sandner & Block, 2011), sono elementi in grado di giustificare i differenziali di *performance* rispetto ai concorrenti.

Sebbene i legami socio-economici instaurati nel tempo dall'azienda siano sempre stati oggetto d'attenzione da parte dei ricercatori, il riconoscimento dell'influenza esercitata da questi all'interno dei processi di generazione del vantaggio competitivo ha inoltre indotto ad affermarne la centralità nella formazione del valore dell'impresa. La strategicità della relazione impresa-consumatore è rimarcata anche dal fatto che, di tutti gli scambi d'impresa, quello relazionale con la domanda appare essere l'unico a concorrere alla realizzazione del valore inteso come potenziale produttivo delle risorse (Costabile, 2001). La centralità del rapporto azienda-cliente è divenuto ancor più fondamentale nel corso degli ultimi anni. I profondi cambiamenti determinati dall'apparizione delle nuove tecnologie *internet-based* e dalla loro progressiva affermazione hanno riguardato dapprima singole aree o processi aziendali e, in un secondo momento, si sono diffusi in modo pervasivo a tutta l'organizzazione. Conseguentemente, si è registrato un profondo ripensamento della gestione aziendale, oggi sempre più frequentemente fondata su un principio che può essere sinteticamente descritto come orientamento al cliente.

Il presente capitolo si propone pertanto di indagare l'evoluzione teorica che ha determinato la progressiva affermazione della centralità delle risorse immateriali di cui l'azienda dispone e, in particolar modo, il riconoscimento del ruolo primario del capitale relazionale. In seguito si provvederà a illustrare i cambiamenti e i processi che hanno indotto numerose organizzazioni ad abbandonare una prospettiva incentrata sul prodotto per adottare, progressivamente, un orientamento al cliente. Infine, si presenterà una disamina delle misure fondamentali che necessitano di essere implementate e monitorate dal management allo scopo di verificare che il rapporto con la clientela servita sia effettivamente in grado di garantire all'azienda la possibilità di conseguire gli obiettivi prefissati.

1.1. Dall'*industrial organization* alla *customer-based view*

Da diversi anni una delle tematiche oggetto delle attenzioni e delle ricerche di management concerne l'analisi delle possibili fonti di vantaggio competitivo dell'azienda. Di seguito si presenta un *framework* concettuale nel quale sia possibile

individuare e comprendere quali fattori consentono a un'organizzazione di maturare una posizione di superiorità rispetto ai *competitor*.

L'evoluzione dei paradigmi strategici

Tra gli argomenti da sempre più dibattuti sia in campo accademico che professionale vi è certamente l'individuazione delle fonti in grado di giustificare diversi livelli di *performance* tra imprese (Hawawini, Subramanian, Verdin, 2003). Il tema appartiene al filone di studi dello *strategic management*, all'interno del quale, ormai da decenni, l'impresa è assunta come unità fondamentale d'analisi e le indagini condotte si sviluppano su un duplice asse: da un lato, infatti, vi è la volontà di pervenire alla definizione delle fonti del vantaggio competitivo e, dall'altro, si riscontra il desiderio di comprendere in che modo tali fonti contribuiscono al successo dell'azienda sui propri competitor. L'eterogeneità esistente tra aziende diverse diviene centro focale dell'analisi tesa a determinare i fattori sottostanti il conseguimento di risultati differenti.

I filoni di ricerca che si sono susseguiti nel corso degli anni sul tema dei processi strategici e del vantaggio competitivo hanno progressivamente messo in evidenza la crescente importanza dei fattori definiti come *firm-specific* (Robins, 1992), ovvero di quegli elementi propri di una determinata azienda e che i concorrenti non hanno la possibilità di acquisire o di riprodurre. I fattori *firm-specific*, opportunamente valutati in termini di "valore" e "rarietà", consentono infatti di individuare quali siano, all'interno dell'impresa, le risorse in grado di garantire il conseguimento di un vantaggio competitivo (Barney, 1991). La ragione principale che ha indotto a riconoscere un'importanza strategica a tali fattori è di immediata comprensione: in contesti nei quali la maggior parte delle risorse e delle competenze di cui un'azienda dispone possono essere acquisiti da un'impresa concorrente con uno sforzo ridotto, i fattori difficilmente trasferibili possono garantire un vantaggio competitivo a chi li detiene.

Il percorso che ha permesso di elaborare e dimostrare i principi appena enunciati è certamente articolato e complesso. Nel corso degli ultimi trent'anni importanti cambiamenti hanno caratterizzato la teoria e la pratica dello *strategic management* (Capaldo, 2015). Diversi risultano infatti essere i filoni della letteratura in tale ambito, a partire dall'approccio "*from the outside in*" alle decisioni strategiche tipiche dell'impostazione *industry-based* che ha dominato questo ambito di studi fino alla fine degli anni '80, per giungere all'approccio "*from the inside out*" alla base della *resource-based view* (RBV) e degli innesti di matrice evolutiva che sono stati integrati alla stessa. Sebbene lo scopo della presente trattazione esuli da una disamina puntuale ed approfondita dell'evoluzione delle teorie dello *strategic management*, pare opportuno analizzare lo sviluppo del pensiero accademico in tale ambito per comprendere le modalità attraverso le quali si è giunti a riconoscere l'importanza dei fattori *firm-specific* e individuare tra questi gli *intangible asset* come elementi fondanti del vantaggio competitivo delle imprese.

L'industry-based view

L'analisi dello *strategic management* affonda le proprie origini nel paradigma della *industry-based view* (IBV), prima schematizzazione esplicitativa delle *performance* aziendali e, per alcuni decenni, quadro di riferimento per lo studio dei processi di pianificazione e implementazione strategica (Pirolo, 2014).

Sulla scorta di quanto teorizzato da Bain (Bain, 1959), l'Industrial Organization suggerisce l'esistenza di una dipendenza diretta tra la struttura di un determinato settore, il comportamento (o condotta) di un'impresa e la *performance* che la stessa è in grado di conseguire. Il management dell'impresa è pertanto chiamato a individuare il posizionamento che meglio consente di rapportarsi alle minacce e alle opportunità manifestate dal settore nel quale l'impresa è chiamata a operare, soprattutto in virtù del fatto che le variabili settoriali rappresentano le principali determinanti dei livelli medi di redditività delle aziende. Ne consegue che, comprese le peculiarità del settore d'appartenenza, l'obiettivo delle imprese consiste nell'individuazione e nel raggiungimento di una posizione competitiva difendibile e, al contempo, la conduzione di un'analisi costante dello scenario di riferimento in modo da cogliere eventuali cambiamenti e reagire tempestivamente rispetto ai concorrenti.

Nonostante la valenza del paradigma di Bain, in parte avvalorata da alcuni studi empirici che hanno dimostrato l'esistenza di un nesso tra le *performance* di impresa e la struttura del settore (Schmalensee, 1985), numerose sono le critiche che sono state mosse alla teoria dell'Industrial Organization. L'identificazione di nessi unidirezionali tra la struttura, la condotta aziendale e i risultati raggiunti dall'impresa, nonché le poco più che residuali riflessioni condotte sulle decisioni assunte dal management della singola azienda sono state le principali critiche mosse al paradigma dell'Industrial Organization. Inoltre, le ricerche condotte a partire dalla seconda metà degli anni '80, al fine di verificare l'impatto delle risorse interne ed esterne sulle prestazioni d'impresa, hanno evidenziato come fossero superiori gli effetti prodotti dalle variabili endogene (Cool & Schendel, 1988; Rumelt, 1991).

Ciononostante, esponenti di spicco dell'*industry-based view* (IBV) realizzarono importanti contributi nei quali è possibile rinvenire alcuni punti di connessione tra l'IBV e la teoria fondata sulle risorse a disposizione dell'azienda. In particolare, Michael Porter, con la concettualizzazione della *value chain* (M.E. Porter, 1985), offrì il proprio contributo per superare i limiti della matrice industriale, arricchendo la teoria industriale fino a quel momento diffusa con strumenti in grado di fornire un supporto sia all'analisi del contesto settoriale (la matrice delle forze di Porter), sia alla valutazione del contesto aziendale (catena del valore, formulazione di nuove opzioni strategiche come la *leadership* di costo e la differenziazione). Il contributo di Porter permise di concepire l'azienda come un'entità che deve possedere le competenze e le conoscenze necessarie per analizzare le variabili che determinano la struttura del settore e che, sulla base dei risultati emersi, sia in grado di predisporre una strategia che consenta di ottenere risultati migliori rispetto a quelli dei

concorrenti. In altri termini, l'autore americano si discosta per primo dall'interpretazione stringente del paradigma settore-condotta-*performance*, respingendo l'esistenza di correlazioni unilaterali tra la struttura settoriale e i risultati conseguiti dall'impresa e riconoscendo la necessità di analizzare la singola condotta manageriale per comprendere i fattori sottostanti le *performance* aziendali.

La teoria di Porter, riconoscendo l'esistenza di una diversità tra le imprese e affermandone il ruolo primario nella comprensione del processo di creazione del vantaggio competitivo, rappresenta un importante ponte tra la visione *industry-based* e quella *resource-based* che si sarebbe affermata nell'ambito dello *strategic management* agli inizi degli anni '90. La visione IBV e quella RBV non sono pertanto da intendersi come strettamente contrapposte l'una all'altra. Appare tuttavia evidente come l'approccio Industrial Organization richieda necessariamente un'analisi più ampia dei fattori competitivi, prevedendo l'inclusione degli elementi endogeni all'azienda, soprattutto quelli di natura immateriale, per pervenire a una disamina dei diversi livelli di *performance*.

La resource-based view

Una delle conseguenze derivanti dall'impostazione IBV è stato il disinteresse che per lungo tempo professionisti e studiosi hanno riservato ai legami e ai nessi causali esistenti tra le scelte strategiche adottate dal management, le risorse e le competenze a disposizione dell'impresa. Alla fine degli anni '80, l'inadeguatezza di tale filosofia a soddisfare le esigenze riscontrate dalle aziende che iniziavano a competere, all'interno di contesti caratterizzati da un crescente dinamismo, suggerì di esaminare più approfonditamente le risorse interne di cui le imprese possono disporre. In breve tempo il paradigma settore-condotta-*performance* e l'impostazione *industry-based* furono accantonati a favore di un approccio maggiormente focalizzato sui fattori a disposizione dell'azienda.

La teoria nascente, denominata *resource-based view*, prevede un approccio allo *strategic management* fondato sul principio secondo il quale le risorse e le competenze proprie di un'impresa costituiscono una fonte di vantaggio competitivo e, come tali, devono essere il fulcro della programmazione strategica. Nello specifico, le risorse costituiscono le unità essenziali di analisi, "punto di partenza per la comprensione (ex post) dei percorsi strategici delle imprese e per l'individuazione (ex ante) delle strategie aziendali" (Capaldo, 2015, p. 6). Nell'accezione RBV, le risorse possono essere descritte come tutti gli *asset*, le capacità, i processi aziendali, le informazioni, le conoscenze e, più in generale, tutto ciò che sia nella disponibilità dell'azienda e che possa essere utilizzato per sviluppare e implementare strategie in grado di incrementare l'efficienza dell'impresa (Barney, 1991). Sebbene con alcune differenze tra gli esponenti della *resource-based theory*, le risorse sono generalmente distinte tra tangibili e intangibili (Barney, 1991; Black & Boal, 1994) e, tra queste, quelle a cui occorre prestare maggior attenzione sono quelle che presen-

tano una serie di requisiti – valore, rarità, inimitabilità e non sostituibilità – tali da farne fonte di un vantaggio competitivo. Infatti, sono queste tipologie di risorse, spesso identificate in letteratura con l'acronimo VRIN¹, a determinare la scelta dei mercati sui quali operare piuttosto che fissare il livello di profitto che è lecito aspettarsi venga raggiunto dall'azienda (Wernerfelt, 1989). Sebbene, prese individualmente, siano poche le risorse in grado di generare produttività per l'azienda, grazie alla loro coordinazione è possibile creare delle capacità, ovvero delle funzioni o attività utili all'azienda per perseguire i propri scopi. Pertanto, le risorse rappresentano le componenti primarie delle capacità, mentre le capacità costituiscono gli elementi che consentono all'azienda di conseguire una posizione di vantaggio competitivo (Grant, 1991). Il mantenimento e l'accrescimento di tale vantaggio, ovvero la capacità dell'impresa di creare maggior valore dei propri competitor all'interno di un dato ambiente di mercato (Barney, 1991; Peteraf & Barney, 2003), rappresenta l'obiettivo principale dello *strategic management*. La RBV rappresenta il punto di partenza per poter avviare un percorso di comprensione delle modalità attraverso le quali tale vantaggio competitivo si viene a originare. Affinché si possa configurare un vantaggio competitivo, occorre che vengano soddisfatti due requisiti: da un lato vi è la necessità che, tra imprese dello stesso settore, vi sia eterogeneità nella dotazione di risorse, dall'altro occorre che l'esperienza acquisita nel tempo abbia permesso alle aziende di maturare capacità organizzative differenti in quanto è sulla scorta di quest'ultime che sono realizzate le differenti combinazioni di risorse.

Tuttavia, pur riconoscendo la centralità delle risorse e delle capacità interne quali elementi determinanti della strategia aziendale e prima fonte del profitto aziendale (Grant, 1991), e offrendo un *framework* per l'analisi della variazione delle *performance* inter-aziendali, la *resource-based theory* continua a considerare anche il settore d'appartenenza delle imprese. Proprio in virtù del fatto che la valutazione della posizione di vantaggio competitivo raggiunta dall'azienda è valutata in relazione ai risultati ottenuti dai suoi rivali, è possibile affermare che la RBV opera come un naturale complemento della visione esterna focalizzata sul mercato, tipica della *industrial organization* (Lockett, Thompson, Morgenstern, 2009). Tale affermazione trova ulteriore conferma se si considera che, secondo la visione *resource-based*, l'effettiva capacità delle risorse di contribuire al conseguimento di un vantaggio competitivo è verificata se si riscontra capacità nel contribuire alla difesa dell'impresa da minacce esterne o allo sfruttamento di opportunità (Capaldo, 2015).

L'approccio *resource-based* presenta tuttavia alcuni limiti che, a partire dagli anni '90, hanno richiamato l'attenzione di numerosi studiosi e hanno gettato le basi per alcuni rilevanti sviluppi nell'ambito dello *strategic management*.

Nello specifico, la principale critica mossa alla teoria RBV attiene la sua applicazione empirica. Infatti, tra i concetti fondanti di tale visione non si rinviene una

¹ VRIN: Valuable, Rare, Inimitable and Non-substitutable.

giustificazione adeguata per spiegare come sia possibile che alcune imprese si dimostrino in grado di mantenere il vantaggio competitivo acquisito anche in una fase di repentino cambiamento dello scenario di riferimento (Eisenhardt & Martin, 2000). Dinanzi a forti e periodiche discontinuità ambientali, infatti, le imprese hanno la possibilità di conseguire un vantaggio competitivo solamente se si sono dotate di una struttura e delle competenze necessarie per attuare repentini cambiamenti della combinazione di risorse e capacità sulle quali si fonda la loro strategia. Ciononostante, la concezione classica della teoria *resource-based* “fonda la propria analisi su condizioni di equilibrio ... [e] la nozione stessa di vantaggio competitivo sostenibile, misurata dai sovrapprofiti che sopravvivono alla cessazione di ogni tentativo di imitazione, implica l'equilibrio economico” (Capaldo, 2015, p. 32). Ne risulta che proprio tale staticità ha rappresentato un forte ostacolo allo sviluppo della visione RBV, imponendo a studiosi e professionisti una profonda riflessione sull'evoluzione della materia.

Nel tentativo di presentare una teoria in grado di superare le critiche mosse alla *resource-based theory*, si è quindi sviluppato un nuovo filone di ricerca, il paradigma delle *dynamic capabilities*. Il principio fondante della nuova teoria prevede che il contesto nel quale le imprese sono chiamate a operare è per sua natura instabile e, conseguentemente, la protezione del vantaggio competitivo acquisito dipende dalla capacità aziendale di trasformare costantemente il patrimonio di risorse e competenze. L'accresciuta dinamicità delle variabili ambientali e la sempre più accesa competizione tra le imprese induce a individuare nella possibilità di far leva sulla capacità aziendale – ovvero sulle *dynamic capability* – il principale fattore di successo sul mercato. Il *Dynamic Capabilities Framework* presuppone che le aziende adeguino tempestivamente le proprie competenze interne ai cambiamenti esterni in modo tale da mantenere un allineamento costante con le evoluzioni ambientali (D.J. Teece, Pisano, Shuen, 1997). Il meccanismo di creazione del vantaggio competitivo non è più delegato alle risorse a disposizione dell'azienda, quanto piuttosto alla sua attitudine al *capability-building*. In una prospettiva che non rinnega i principi cardine della *resource-based view*, i sostenitori delle *dynamic capabilities* individuano nelle competenze il requisito fondamentale per conseguire una posizione privilegiata rispetto ai competitor.

Allo scopo di consentire una più agevole analisi delle *dynamic capabilities* all'interno dei contesti aziendali, alcuni autori hanno successivamente indirizzato i loro sforzi verso l'identificazione dei principali fattori che concorrono a costituire le capacità dinamiche dell'impresa (C.L. Wang & Ahmed, 2007). Nel dettaglio sono così state definite:

a) *Adaptive capability*, ovvero la capacità di un'impresa di identificare e cogliere le opportunità che emergono nel contesto nel quale opera. Oltre all'abilità di adattare la propria offerta ai mutevoli scenari del mercato, ricade tra queste capacità il monitoraggio dei consumatori e l'allocazione delle risorse per le attività di marketing (Oktemgil & Greenley, 1997).

b) *Absorptive capability*, ossia la capacità di un'impresa di recepire nuove conoscenze dall'esterno e di integrarle con quelle già in suo possesso (ad esempio, per sviluppare nuovi prodotti). In questo caso, il compito che il management dell'impresa è chiamato a svolgere è duplice in quanto da una parte deve essere in grado di identificare le fonti di nuove conoscenze presenti nell'ambiente esterno e, dall'altra, deve saper combinare queste conoscenze con quelle che sono già in possesso dell'impresa.

c) *Innovative capability*, cioè la capacità dell'impresa di sviluppare nuovi prodotti e/o nuovi mercati attraverso l'allineamento dell'orientamento strategico e dei processi innovativi (C.L. Wang & Ahmed, 2004).

Il paradigma delle *dynamic capabilities* permette di superare i limiti della RBV rispetto alle relazioni con soggetti esterni all'impresa. All'interno del *Dynamic Capabilities Framework*, il sistema relazionale di un'azienda diviene fonte essenziale delle nuove conoscenze, a loro volta indispensabili allo scopo di sviluppare e rinnovare le competenze interne all'impresa.

In una prospettiva in linea con le finalità del presente lavoro, la *resource-based theory* mostra un importante limite con particolare riferimento alla concettualizzazione del legame tra le imprese e i propri clienti. Infatti, sebbene la *resource-based theory* riconosca nell'eterogeneità delle risorse a disposizione dell'azienda la fonte prima del vantaggio competitivo e ribadisca come la loro importanza sia strettamente correlata alla capacità di generare e mantenere nel tempo un differenziale di valore per il consumatore, scarsa attenzione viene riservata al ruolo esercitato dalle relazioni nella creazione e nel consolidamento del vantaggio competitivo. Tale mancanza rappresenta un limite in virtù del fatto che la teoria *resource-based* afferma l'esistenza di un nesso causale tra il processo di acquisizione di risorse e competenze e le *performance* d'impresa ma non si sofferma a valutare i legami che l'azienda intrattiene con gli *stakeholder* e, in particolare, con i propri clienti. Ciononostante, la gestione dei rapporti con tutti i soggetti esterni all'impresa e i meccanismi che li regolano dovrebbero essere indagati allo scopo di comprendere in che modo essi contribuiscano all'acquisizione di risorse e competenze e, quindi, come partecipino alle *performance* aziendali.

La mancanza di riferimenti specifici alla relazione impresa-cliente all'interno del quadro teorico della *resource-based theory* non deve tuttavia indurre a ridimensionare il contributo di tale corrente allo *strategic management*. Infatti, muovendo il *focus* della ricerca dal paradigma SCP alla dotazione di risorse dell'impresa, l'approccio *resource-based* ha avviato l'analisi delle componenti endogene e costituito il lavoro seminale per la teoria delle *dynamic capabilities*. All'interno di tale visione, il rapporto tra azienda e consumatore inizia ad essere preso in debita considerazione: il processo dinamico che origina le capacità aziendali, infatti, beneficia del *network* di relazioni esistente tra impresa e ambiente in quanto fonte primaria di nuove conoscenze utili a riconfigurare costantemente la combinazione di risorse e competenze aziendali.

Da un approccio product-oriented ad una visione customer-oriented

Il passaggio ad una centralità della relazione del cliente nelle strategie d'impresa è stato a lungo dibattuto nel corso degli ultimi 50 anni (Leeflang, 2011) sia in ambito accademico che imprenditoriale. Prima di procedere ad una disamina approfondita dell'orientamento al consumatore, appare opportuno ripercorrere, seppur brevemente, l'evoluzione nel tempo del concetto di marketing e individuare i passaggi salienti che hanno portato a riconoscere il ruolo strategico della relazione con il cliente nel processo di generazione di valore per l'impresa e per i suoi *stakeholder*. Nel compiere tale ricognizione, autorevoli contributi invitano a non confondere l'approccio *customer-oriented* con quello *market-oriented* (Slater & Narver, 1998) in quanto si tratterebbe di due filosofie alla base delle quali vi sarebbero principi tra loro profondamente differenti. Ciononostante, nei decenni successivi all'introduzione del concetto di marketing, le terminologie *market-oriented*, *market driven*, *customer focused* e *customer oriented* sono state frequentemente utilizzate come sinonimi (Brady & Cronin, 2001). Pertanto, si è ritenuto di poter adottare questa prospettiva all'interno del presente lavoro.

Nel tentativo di fornire una prima concettualizzazione di marketing, Drucker (Drucker, 1954) sentenziò che la ragione principale per la quale le imprese operano sul mercato è da ricercarsi nella volontà di innovare e nel desiderio di soddisfare le necessità dei consumatori per rispondere alla richiesta degli azionisti di conseguire adeguati livelli di profitto.

Qualche anno più tardi, fu McCarthy (McCarthy, 1960) a proporre una nuova concezione di marketing. Partendo dal lavoro di Drucker e contrapponendosi alla filosofia di marketing orientata al prodotto che aveva dominato il *mainstream* fino agli anni '50, McCarthy teorizzò che l'obiettivo delle imprese di conseguire un profitto dovesse essere perseguito indirizzando gli sforzi aziendali a favore del soddisfacimento delle esigenze della clientela. In estrema sintesi, gli studi di McCarthy invitano le imprese ad adottare una concezione di marketing fondata su 3 elementi fondamentali:

1. l'adozione di una strategia orientata al cliente;
2. la necessità di sviluppare un piano che non prenda in considerazione soltanto il conseguimento del livello di vendite desiderato ma che, al contempo, preveda tra gli obiettivi anche un determinato livello di profitto;
3. l'avvio di una serie di attività finalizzate a promuovere l'adozione del nuovo orientamento strategico rivolto al cliente da parte di tutti i dipendenti dell'azienda.

Con il lavoro di McCarthy inizia pertanto ad emergere in maniera esplicita la centralità del rapporto con il cliente tra gli obiettivi che l'impresa si prefigge di raggiungere. Inoltre, in seguito all'adozione della nuova filosofia di marketing, la necessità di un orientamento al cliente produce effetti non soltanto all'interno dei dipartimenti a diretto contatto con i consumatori ma coinvolge tutte le funzioni dell'impresa, richiedendo un cambiamento a livello di cultura aziendale.

L'evoluzione del concetto di marketing, e con esso la progressiva centralità del consumatore per l'impresa, proseguì con il contributo di Kotler, il quale nel 1967 formulò la teoria del *new marketing concept*. Pur riconoscendo come il marketing possa intervenire soltanto al termine del processo produttivo per incentivare il consumatore all'acquisto del bene realizzato dall'impresa, l'autore suggerì come questa concezione fosse ancora strettamente correlata ad una visione manageriale orientata al prodotto. Al contrario, i vertici dell'impresa dovrebbero impegnarsi affinché il dipartimento di marketing si faccia portatore delle esigenze dei consumatori durante l'intero processo di progettazione dell'offerta aziendale. Questa visione, che avrebbe influenzato per decenni la produzione accademica e l'operato del mondo imprenditoriale, implica una sempre più forte esigenza di mettere al centro dei programmi aziendali il consumatore. La relazione con il cliente assume un ruolo progressivamente più importante, divenendo imprescindibile per perseguire l'obiettivo di proporre al mercato un'offerta non più sviluppata sulla base delle caratteristiche produttive e organizzative dell'impresa ma bensì fondata sulla volontà di rispondere alle esigenze dei consumatori. Il concetto di marketing proposto da Kotler rappresenta un momento di rottura con il passato perché, rispetto alla visione *product-oriented*, propone di operare in maniera speculare rispetto a quanto avveniva sino a quel momento. In precedenza, infatti, le imprese assumevano come punto di partenza il prodotto di cui disponevano per poi concentrarsi sull'individuazione della soluzione migliore per incrementare i propri profitti. La produzione di massa, insieme alla comunicazione aziendale, aveva favorito lo sviluppo di una società caratterizzata da un livello di consumi in continua crescita e, conseguentemente, le imprese concepivano il prodotto come il *focus* primario al quale rivolgere le maggiori attenzioni e indirizzare gli sforzi di marketing (Sheth, Sisodia, & Sharma, 2000). Con il progressivo affermarsi del nuovo paradigma del marketing proposto da Kotler, invece, il management inizia a rivolgere i propri interessi verso i consumatori e le loro esigenze. Una volta identificati e compresi i bisogni dei consumatori, è compito dell'azienda impiegare le risorse di cui dispone per proporre soluzioni in grado di soddisfarli (Brännback, 1999).

A partire dalla metà degli anni '70, si diffuse, soprattutto in Europa, la percezione che la definizione di marketing fino a quel momento comunemente accettata non fosse più sufficiente, soprattutto se contestualizzata in aree quali il marketing industriale e il marketing dei servizi. Proprio con riferimento a quest'ultimo ambito, alcuni esponenti della Nordic School of Services (Grönroos, 1982; Gummesson, 1987), proposero una nuova concettualizzazione di marketing, assumendo come obiettivo primario la creazione della relazione con il cliente. Secondo queste nuove scuole di pensiero, il *core* del marketing consisterebbe nello stabilire, rafforzare, e sviluppare un rapporto con i consumatori (Grönroos, 1989). A partire dagli anni '80, iniziarono ad affermarsi *framework* teorici che si discostavano da quelle che erano state le fondamenta del marketing management fino a quel tempo. Il marketing venne definito come un processo economico e sociale costante, la cui attenzio-

ne non doveva più essere focalizzata sui beni reali ma necessitava di essere rivolta alle componenti intangibili dell'offerta, alle competenze e al sistema di relazioni dell'impresa. In altri termini, da una visione *good-dominant* nella quale si riconosceva grande importanza agli aspetti tangibili dell'offerta e i momenti di interazione con il consumatore erano concepiti come un fenomeno discreto, si passa a una visione *service-dominant* che assume come elementi di maggior interesse le componenti intangibili dell'offerta, i processi di scambio e le relazioni con i clienti (Vargo & Lusch, 2004).

A seguito delle riflessioni che hanno interessato il paradigma tradizionale di marketing, si sviluppò quindi un nuovo approccio, definito *Relationship Marketing*. Elemento innovativo di questa nuova visione, alla quale si giunse per sopperire alle difficoltà riscontrate dalle aziende nel processo di creazione di una posizione di vantaggio competitivo, è la centralità e l'interattività dei rapporti che si sviluppano tra impresa e cliente. Presa coscienza della sopraggiunta inadeguatezza delle componenti materiali nel processo di differenziazione rispetto ai rivali, il *management* iniziò a concentrare i propri sforzi su elementi che potessero conferire un valore aggiunto all'offerta dell'impresa. Il consumatore iniziò ad essere coinvolto nel processo di ideazione, progettazione, realizzazione e vendita del prodotto, in modo da permettere all'azienda sia di realizzare un'offerta adatta a soddisfare le esigenze del consumatore, sia di ottenere un forte vantaggio rispetto ai concorrenti (Evans & Laskin, 1994). In questa nuova concezione di marketing, le imprese assumono il consumatore stesso, attuale e potenziale, come punto di partenza e, lavorando congiuntamente con esso, sono in grado di predisporre un prodotto o un servizio che ne soddisfi le aspettative (Brännback, 1999).

In letteratura è possibile rintracciare tre diversi approcci al Relationship Marketing:

1. L'approccio della *Nordic School*, rivolto prevalentemente alle imprese di servizi e focalizzato sul processo di interazione tra consumatori e imprese (Grönroos, 1994; Gummesson, 1987; Lehtinen, 1996).

2. L'approccio dell'*International Marketing and Purchasing (IMP) Group* che, ponendosi in un'ottica di complementarità rispetto agli approcci tradizionali di marketing, ha dapprima incentrato la propria attività sulla comprensione dell'interazione tra imprese (Ford, 1984) e, successivamente, rivolto i propri studi all'analisi dei legami che si creano all'interno di un network nella sua accezione più ampia (Hakansson & Snehota, 1995).

3. L'approccio anglo-australiano, interessato alla comprensione delle possibili modalità di integrazione del *quality management*, del marketing dei servizi e della gestione della relazione con i clienti (Christopher, Payne, & Ballantyne, 1991).

Pur non volendo indagare ulteriormente l'apporto che le diverse scuole di pensiero hanno fornito alla disciplina del *Relationship Management*, emerge come molteplici siano le correnti di pensiero sulla materia, ciascuna interessata a indaga-

re aspetti eterogenei del *network* relazionale dell'impresa. In estrema sintesi, è però possibile concludere che il *Relationship Marketing* consiste nell'individuazione dei potenziali clienti, nell'instaurazione, nel consolidamento, nello sviluppo, e talvolta anche nella conclusione di un legame con gli stessi in maniera tale da soddisfare le aspettative di entrambe le parti con profitto. Al fine di raggiungere tale obiettivo, impresa e consumatore devono scambiarsi delle promesse che necessitano di essere in seguito rispettate durante tutta la durata della relazione (Grönroos, 1994).

Agli inizi degli anni '90 il passaggio dall'orientamento al prodotto ad una visione incentrata sul consumatore era quindi ormai compiuto, tanto che accademici e esperti del settore iniziarono a parlare di *customer orientation* (A. Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990), inteso non soltanto come l'assunzione di un comportamento del personale addetto alle vendite finalizzato a soddisfare le esigenze di medio-lungo periodo dell'acquirente (Michaels & Day, 1985; Saxe & Weitz, 1982), ma come cambiamento culturale d'impresa che determina la definizione di “*un insieme di atteggiamenti che collocano gli interessi del consumatore al primo posto, senza per questo tralasciare le aspettative degli altri stakeholder dell'azienda, [...] allo scopo di costituire un'organizzazione capace di generare profitti nel tempo*” (Deshpandé, Farley, & Webster, 1993).

Il percorso verso un orientamento al cliente

Il concetto di *customer centricity* e i vantaggi associati a tale indirizzo strategico sono oggetto degli studiosi di marketing da oltre 50 anni. Già Levitt (1960), infatti, suggerì che l'impresa non dovesse concentrare la propria attività sulla vendita dei prodotti, quanto piuttosto sul tentativo di soddisfare le esigenze dei consumatori. Successivamente Kotler (1967), presentando una nuova formulazione del concetto di marketing, che si discostava dal principio secondo cui i profitti conseguiti dall'impresa derivano in via esclusiva dal volume delle vendite, ribadì la necessità di indirizzare le attività di marketing verso una prospettiva *customer-oriented*, sottolineando l'importanza per l'impresa di soddisfare le esigenze dei consumatori allo scopo di conseguire più elevati livelli di profitto (Brännback, 1999; Chiu, Chen, Tzeng, e Shyu, 2006). Tuttavia, soltanto negli anni '90 si registra un deciso aumento degli studi volti a comprendere e affermare l'importanza del consumatore all'interno delle funzioni di marketing. Gli importanti cambiamenti che caratterizzarono la teoria e la pratica del marketing con l'avvento del *relationship marketing* e l'enfasi posta da questa nuova concezione della disciplina su un approccio fondato sul rapporto impresa-cliente piuttosto che su una prospettiva di vendita transazionale (Morgan & Hunt, 1994; Nguyen & Mutum, 2012), trasformarono profondamente la gestione strategica dell'impresa. All'adozione del *relationship marketing* consegue infatti un radicale cambiamento: da un rapporto competitivo e conflittuale si passa a una cooperazione reciproca tra impresa e cliente avente come principale obiettivo la cooperazione e la creazione di valore per entrambe le parti (Sheth & Parvatiyar, 1995).

Anche se le definizioni di *relationship marketing* sono numerose, in tutte è possibile riscontrare la presenza di alcuni elementi fondamentali. In particolare, si afferma l'esigenza di creare relazioni stabili nel tempo e, ancor più importante, si sottolinea la necessità di stabilire un legame diretto tra il cliente e l'impresa, ritenuto una delle risorse di maggior valore dell'azienda (Moretti & Tuan, 2014). Tuttavia, al fine di raggiungere questi obiettivi, occorre avviare un percorso interno che si prefigga di conseguire un cambiamento radicale della filosofia aziendale, al termine del quale l'impresa abbia superato l'approccio *product-oriented* e ne abbia adottato uno *customer-oriented*. Per riuscirci, risultano imprescindibili la volontà e l'impegno di tutta l'azienda. Ciononostante, è possibile riscontrare almeno cinque trend che confermano l'opportunità di operare tale cambiamento:

- La necessità di incrementare la produttività delle attività di marketing.
- Una maggiore diversificazione dei mercati sui quali l'impresa opera.
- La necessità di fronteggiare la maggiore pressione competitiva esercitata dalle aziende concorrenti.
- Un innalzamento delle conoscenze e delle aspettative dei consumatori.
- Un progressivo quanto inarrestabile sviluppo delle informazioni a disposizione di imprese e clienti.

Storicamente, le imprese sono state indotte ad assumere un orientamento rivolto alla produzione, tanto che, ancora oggi, è possibile riscontrare casi di aziende con un'attenzione limitata allo sviluppo di un'offerta migliore rispetto a quella della concorrenza piuttosto che rivolgere i propri sforzi alla comprensione delle esigenze dei consumatori. A partire dagli anni '90, tuttavia, i cambiamenti connessi con l'avvento dell'*information technology* e, più nello specifico, la nascita dei sistemi di *customer relationship management* (CRM) prima e dei *social media* poi, hanno determinato una profonda trasformazione nelle fasi di raccolta, analisi e utilizzo di dati relativi ai consumatori. Le imprese hanno avvertito l'opportunità di apportare un profondo cambiamento nelle modalità di relazione con i clienti, avviando rapporti stabili e duraturi nel tempo, prefiggendosi un duplice obiettivo che si concretizza da un lato nella possibilità di offrire beni e servizi sempre più plasmati sulle esigenze del consumatore e, dall'altro, nella creazione di legami con i clienti più profittevoli. In questo scenario, iniziarono a essere conosciuti e studiati concetti quali *market orientation* (Kohli & Jaworski, 1990), azienda *market driven* (Day, 1999) e *market-based learning* (Vorhies & Morgan, 2005) così da consentire alle imprese di sviluppare la capacità di comprendere al meglio le esigenze dei clienti e conseguire migliori risultati.

L'adozione di una prospettiva orientata al cliente richiede necessariamente all'impresa di approfondire impegno e risorse nel conseguimento di tale obiettivo in quanto l'attuazione di un cambiamento così strutturale determina l'insorgere di problematiche che devono essere gestite. L'impegno e la volontà del management risultano essere pertanto fattori imprescindibili per l'adozione di un orientamento al

cliente (Webster, 1988). Infatti, l'interesse verso il soddisfacimento delle aspettative del cliente da parte dei vertici dell'impresa è requisito imprescindibile per intraprendere e sostenere tutte le iniziative *customer-oriented* che possono essere individuate durante la riorganizzazione dell'impresa. In particolare, questo processo di riorganizzazione aziendale richiede un ripensamento della funzione di marketing. Tale operazione può essere attuata mediante l'adozione di una struttura organizzativa orizzontale, capace di favorire lo scambio e la condivisione delle informazioni tra tutti i dipendenti. Questa operazione, tuttavia, non è priva di rischi, soprattutto per quelle imprese che hanno una cultura *product-oriented* e una storia di successo che possano essere messe in discussione. Per cercare di contenere il rischio connesso con questo cambiamento, le imprese hanno la possibilità di valutare l'opportunità di dotarsi di una struttura ibrida, soluzione che rappresenta un compromesso tra la struttura organizzativa verticale di partenza e quella orizzontale alla quale il management intende pervenire (Shah, Rust, Parasuraman, Staelin, Day, 2006). In questo modo, è infatti possibile integrare funzioni quali il marketing, le risorse umane e la direzione strategica in modo tale da favorire un coordinamento delle attività da queste realizzate. Al contempo, le attività delle funzioni più specialistiche possono essere indirizzate in modo da supportare e rafforzare i processi strategici con nuove idee e innovazioni (Day, Montgomery, 1999).

L'impegno del management a promuovere una riorganizzazione strutturale dell'impresa che preveda l'adozione di una prospettiva maggiormente orientata al consumatore, tuttavia, non è sufficiente. Il raggiungimento di tale obiettivo, infatti, richiede un sostanziale impegno da parte dei vertici aziendali, nonché lo stanziamento di risorse economiche e umane adeguate alla definizione e alla realizzazione dei nuovi processi interni, prodromici al conseguimento dei risultati desiderati.

Al fine di perseguire obiettivi esterni all'impresa, quali sono l'individuazione delle esigenze del consumatore e il loro soddisfacimento, l'adozione di una visione imperniata sui processi orizzontali risulta essere maggiormente efficace (Day, 1999). Poiché i processi e le attività che concorrono a creare valore per il cliente tendono a distribuirsi verticalmente su diversi livelli aziendali, è indispensabile che l'impresa si doti di processi orizzontali che consentano di sviluppare maggiori capacità di soddisfacimento delle esigenze del consumatore target. Con riferimento ai sistemi aziendali, l'adozione di una prospettiva *customer-centric* richiede all'organizzazione la disponibilità ad effettuare gli investimenti necessari a dotarsi di database centralizzati che, progressivamente alimentati e debitamente gestiti, consentono di disporre delle informazioni necessarie per generare una base conoscitiva delle esigenze e dei comportamenti dei clienti. L'implementazione di una serie di attività e iniziative imperniate sulle informazioni archiviate nei database aziendali è infatti determinante nel permettere all'impresa di avviare, sviluppare e consolidare una relazione con i propri clienti (Jayachandran, Sharma, Kaufman, Raman, 2005).

La riorganizzazione dell'impresa in una prospettiva maggiormente orientata al cliente e l'adozione di sistemi e processi adeguati a questa nuova visione sono cer-

tamente importanti ma, allo scopo di adottare con successo una strategia *customer-based*, è di fondamentale importanza individuare indici prestazionali che consentano di determinare la validità della nuova filosofia e valutarne i risultati. Diviene quindi importante effettuare un aggiornamento del cruscotto di indici messi a disposizione del management per giudicare la *performance* d'impresa, inserendo alcuni *key performance indicator* in grado di valutare la capacità aziendale di soddisfare le esigenze dei suoi clienti (Johnson & Schultz, 2004).

1.2. Le misure della relazione tra impresa e cliente

Gli studi condotti nel tempo con l'obiettivo di individuare le modalità attraverso le quali si genera e si concretizza il rapporto tra l'impresa e il cliente hanno permesso di evidenziare come tale fenomeno sia qualcosa di complesso e che per essere descritto richiede un'analisi dell'evoluzione del comportamento del consumatore all'interno del legame con l'azienda.

Pur prescindendo dai processi evolutivi che descrivono il legame tra il consumatore e l'impresa, è possibile proporre un'analisi delle diverse fasi che caratterizzano e qualificano lo sviluppo di tale rapporto, a partire dalla soddisfazione del cliente per giungere alla fedeltà e, in una prospettiva che considera anche le tecnologie offerte da Internet, all'*engagement*.

La customer satisfaction

A partire dagli anni '70 grande attenzione venne riservata alla soddisfazione del cliente. L'elevata inflazione che si registrava all'interno delle economie occidentali spinse i vertici aziendali ad attuare una razionalizzazione dei costi, con inevitabili ricadute sulla qualità del prodotto/servizio offerto al mercato e, conseguentemente, con ripercussioni negative sul livello di soddisfazione del cliente. Agli inizi degli anni '90 le imprese iniziarono a rivolgere grande attenzione alla valutazione e alla misurazione del grado di soddisfazione raggiunto dai consumatori con i quali intrattengono un rapporto attraverso un prodotto o un servizio da loro offerto sul mercato (Anderson, Fornell, Lehmann, 1994; Olivier, 1997). L'importanza di tale costrutto è evidente in virtù dell'esistenza di una correlazione tra il livello di soddisfazione della clientela servita e la *performance* dell'impresa in termini di redditività, illustrato nella letteratura di marketing da numerosi autori e che trova sintesi descrittiva nel modello della *satisfaction-profit chain* proposto da (Anderson & Mittal, 2000).

Per quanto concerne la definizione di *customer satisfaction*, in letteratura si possono trovare numerose classificazioni tra loro anche molto divergenti (Szymanski, Henard, 2001). È di comune accettazione la definizione che vede la *customer satisfaction* come un atteggiamento nei confronti di un'impresa o di un brand che si

riscontra nel comportamento del cliente e che insorge a seguito di una esperienza d'acquisto o successivamente a un periodo di utilizzo del prodotto (Yi, 1990). La percezione del consumatore è quindi determinante per la formazione della *customer satisfaction*.

In letteratura una delle posizioni più diffuse e condivise prevede una distinzione tra la soddisfazione strettamente connessa con il processo d'acquisto (*transaction specific satisfaction*) e la soddisfazione complessiva (*overall satisfaction*) (Yang, Peterson, 2004). La *transaction specific customer satisfaction* si caratterizza per la sua origine emozionale elaborata dal consumatore a seguito di un determinato acquisto (solitamente il più recente), mentre la *overall satisfaction* è intesa come il risultato di una serie di transazioni tra consumatore e impresa e può essere intesa come risultante della *transaction specific customer satisfaction* (Jones, Suh, 2000).

Il processo di comparazione previsto dal paradigma della conferma/disconferma delle aspettative (Fournier, Mick, 1999; Iacobucci, Hopkins, 1992) è certamente il modello che meglio consente di comprendere le determinanti di soddisfazione (Erevelles, Leavitt, 1992). Secondo questo paradigma, un'offerta che rispetta gli standard qualitativi genera una soddisfazione moderata che è destinata a crescere nel caso in cui le peculiarità dell'offerta siano superiori alle aspettative del consumatore.

Tale modello sembra essere quello più efficace nel descrivere il processo formativo della *customer satisfaction*. Partendo da tale paradigma, infatti, sono stati sviluppati i diversi studi sulla soddisfazione, da quelli fondati sulle aspettative attese (Oliver, 1996; Tse, Wilton, 1988) a quelli incentrati sui desideri del consumatore in virtù delle caratteristiche/benefici del prodotto/servizio (Westbrook, Reilly, 1983) da quelli basati sull'*equity expectations* (Oliver, Swan, 1989) a quelli che muovono dalle esperienze e dalle informazioni acquisite dal cliente prima dell'esperienza d'acquisto (Cadotte, Woodruff, Jenkins, 1987).

L'analisi della soddisfazione fondata sulla singola transazione appare essere studiata in modo approfondito ma, come sottolineato da Tse, Nicosia e Wilton è opportuno valutare la *customer satisfaction* in una prospettiva longitudinale nel tempo. Il processo formativo della *customer satisfaction* si sviluppa, infatti, durante tutta la relazione tra impresa e cliente e risulta perciò fondamentale che l'impresa valuti la soddisfazione della propria clientela sia in merito al singolo scambio sia in un'ottica di medio-lungo periodo che consideri la successione di scambi nel tempo.

Alcuni studi quantitativi hanno avuto modo di evidenziare il ruolo esercitato dalla *customer satisfaction* nella creazione di redditività per l'impresa (Rust, Zahorik, 1993). L'impatto della *customer satisfaction* sulla *performance* aziendale è tale che numerosi studi affermano che è in grado di influenzare sia le intenzioni d'acquisto sia l'atteggiamento post-acquisto (Hallowell, 1996).

Rust e Zahorik (1993) hanno teorizzato l'esistenza di un effetto della qualità del prodotto/servizio sulla soddisfazione dell'acquirente, un nesso tra la soddisfazione e i comportamenti successivamente tenuti dal consumatore e, conseguentemente, un legame tra *customer satisfaction* e *customer loyalty*.

Il legame tra *customer satisfaction* e i successivi comportamenti dell'acquirente è tale da far supporre l'esistenza di una relazione tra l'appagamento del cliente, l'intensità e la durata del legame tra le parti (Storbacka, Strandvik, Grönroos, 1994). Inoltre, vi sono ricerche secondo le quali la *customer satisfaction* avrebbe influenza anche sulla redditività dell'impresa (Anderson, Sullivan, 1993; Yi, 1990). La *customer satisfaction* rappresenta pertanto una prima importante misura della relazione esistente tra impresa e consumatore e, in quanto determinante del comportamento futuro dell'acquirente, deve essere monitorata dall'azienda. Pur rimanendo un tema rispetto al quale si è molto dibattuto e su cui certamente resta ancora da indagare (Oliver, 1999), la *customer satisfaction* riveste un ruolo cruciale all'interno dei programmi di marketing (Yang, Peterson, 2004).

Il valore della soddisfazione del cliente per l'impresa è tale per cui molte aziende hanno individuato questo come uno dei primi obiettivi da raggiungere. Il *customer satisfaction management* è progressivamente divenuto un elemento strategico nella gestione di molte imprese (Anderson *et al.*, 1994; Oliver, 1997) anche se, a partire dagli anni '90, la necessità di dover adottare politiche che prestino sempre più attenzione al conseguimento degli obiettivi prefissati dal management, ha indotto molte aziende a focalizzarsi sulla *satisfaction-profit chain* piuttosto che concentrare i loro sforzi esclusivamente su obiettivi connessi con la soddisfazione del consumatore. In linea generale, la *customer satisfaction* può infatti essere descritta come antecedente importanti variabili comportamentali, tra le quali si annovera certamente la *customer loyalty* (Ravald, Grönroos, 1996). Un cliente soddisfatto manifesta volontà e impegno ad alimentare e mantenere il legame che lo unisce all'impresa, presentando un grado di fedeltà solitamente superiore rispetto agli altri consumatori. Nel momento in cui il rapporto tra acquirente e venditore si caratterizza per elevati livelli di soddisfazione reciproca, il legame tra le parti non è più di tipo transazionale ma tende a divenire di tipo relazionale e perdurare nel tempo.

La customer loyalty

La letteratura di marketing suggerisce l'esistenza di una solida base teorica che giustifica l'analisi delle relazioni che legano *customer satisfaction*, *customer loyalty* e redditività d'impresa. Le indagini condotte sulla soddisfazione, infatti, hanno permesso di evidenziare l'esistenza di un nesso causale tra tale costrutto e la fiducia del consumatore, nonché l'influenza di questi due elementi sul comportamento del consumatore e quindi sulla sua fedeltà. Occorre puntualizzare da subito che la *loyalty* del cliente è emerso essere influenzata anche da altri fattori endogeni e strutturali al contesto d'analisi. *Customer satisfaction* e *customer loyalty* non sono una la surrogata dell'altra (Bloemer, Kasper, 1995; Oliver, 1999): è possibile riscontrare elevati livelli di fedeltà di un consumatore senza che questi abbia maturato particolari livelli di *satisfaction* nei confronti dell'impresa e viceversa.

Tuttavia, appare evidente come la *loyalty* del consumatore sia espressione

dell'intensità e del valore del legame che l'impresa è stata in grado di sviluppare con lo stesso. Molteplici risultano essere gli studi condotti negli ultimi decenni e in grado di individuare e dimostrare gli effetti positivi che la *customer satisfaction* può esercitare sulla fedeltà del consumatore (Anderson, Sullivan, 1993; Fornell, 1992; Yi, 1990).

All'interno della letteratura di marketing è riscontrabile una ampia varietà di definizioni utilizzate per descrivere la *customer loyalty*, nonché molteplici metodi per la sua misurazione. Engel e Blackwell (1982) affermano che la fedeltà del consumatore è "la preferenza, attitudinale e comportamentale, nei confronti di uno o più brand in una determinata categoria di prodotto mostrata da un consumatore in un prefissato intervallo temporale". Secondo Assael (1992, p. 87) la *loyalty* sarebbe "l'atteggiamento favorevole nei confronti di un brand che si manifesta mediante l'acquisto ripetuto nel tempo di prodotti di quella determinata impresa". Definita come risposta comportamentale del consumatore manifestata attraverso le decisioni di acquisto (Dick, Basu, 1994), la fedeltà è verosimilmente una conseguenza del livello di soddisfazione conseguita in precedenza dall'acquirente (Oliver, 1999; Suh, Yi, 2006).

Per quanto concerne la misurazione della *customer loyalty*, studiosi e professionisti hanno nel tempo fatto ricorso a misure di carattere sia comportamentale che attitudinale (Oliver, 1999). In una prospettiva comportamentale, la *customer loyalty* è definita come un sostegno e una promozione continua dell'impresa da parte dell'acquirente (Yang, Peterson, 2004) altresì descrivibile come il numero di volte in cui il consumatore sceglie lo stesso bene o lo stesso servizio all'interno di una specifica categoria di prodotto in relazione al numero complessivo d'acquisti effettuato nella medesima categoria merceologica (Neal, 1999). Questa misura della *customer loyalty* presenta tuttavia un duplice ordine di problemi: un primo, associato con il fatto che la ripetizione degli acquisti non è necessariamente originata da un legame psicologico con l'impresa (Tepeci, 1999); un secondo, derivante dal fatto che non sempre gli acquisti ripetuti riflettono le intenzioni del cliente (Yang, Peterson, 2004). Assumendo come *focus* dell'analisi l'atteggiamento del consumatore, la *customer loyalty* viene misurata come intensità del legame emozionale e psicologico tra azienda e cliente (Bowen, Chen, 2001). In altri termini, l'*attitudinal loyalty* si presenta come il desiderio del consumatore di confermare la relazione con l'impresa (J.A. Czepiel, Gilmore, 1987). Un terzo approccio alla misurazione della *customer loyalty* prevede un criterio multidimensionale che considera sia la *behavioral loyalty*, sia l'*attitudinal loyalty*. L'intensità della fedeltà è quindi espressa dalle preferenze d'acquisto del consumatore, dalla frequenza d'acquisto, dalla propensione a rivolgersi a un altro fornitore, dal tempo trascorso dall'ultimo acquisto e dall'ammontare complessivo di acquisto.

L'interesse nei confronti della *customer loyalty* è attribuibile all'importanza che tale variabile assume all'interno del processo di gestione della relazione tra impresa e cliente. Il consumatore è interessato a sviluppare un legame fiduciario con l'azien-

da di cui è cliente poiché in tal modo ha la possibilità di ridurre sia i costi per recuperare informazioni sui prodotti, sia quelli connessi con il rischio di acquistare un prodotto da un'impresa con la quale non ha avuto rapporti in precedenza. La riduzione dei tempi del processo di valutazione e il minor rischio derivante dall'attivazione di un rapporto con un nuovo venditore sono soltanto alcuni dei vantaggi per l'acquirente. Anche l'impresa può trarre grandi benefici dalla *customer loyalty*: i clienti più fedeli, infatti, conducono a livelli elevati di redditività dell'impresa e necessitano minore assistenza durante il processo d'acquisto. Inoltre, i *loyal customer* presentano una maggiore predisposizione a superare eventuali difficoltà riscontrate nel corso della relazione con l'azienda e possono avviare processi di comunicazione a favore dell'impresa. Per tali motivi, la *customer loyalty* rappresenta una fonte di profitto e un importante *asset* per l'impresa (Anderson, Mittal, 2000).

1.3. La *customer orientation*

Come già brevemente accennato nel corso della trattazione, l'importanza di indirizzare le attività d'impresa verso il cliente è emersa evidente sin dai primi contributi di marketing (Drucker, 1954). Nel corso dei decenni, si è progressivamente diffusa e consolidata la convinzione che le aziende necessitano di adottare una filosofia di gestione che abbia come fine ultimo il soddisfacimento delle necessità dei consumatori. A tale filosofia è stato tradizionalmente associato il termine di *marketing concept* (Troilo, 2001). La necessità di riscoprire la centralità del marketing, ponendo attenzione al consumatore e all'innovazione in sede di definizione della strategia e di *corporate planning*, è stata anche di recente affermata da alcuni studi (Deshpandé, 1999).

Da un'analisi della letteratura, si evince una certa eterogeneità associata al concetto di orientamento al cliente. Termini quali *customer orientation*, *market orientation*, *market focused organization* e *azienda market driven* sono utilizzati, talvolta anche come sinonimi (Brady, Cronin, 2001), per descrivere imprese all'interno delle quali le necessità dei consumatori sono assunte come elementi fondanti della programmazione e della definizione della strategia d'impresa (Saura, Contrí, Taullet, Velázquez, 2005). In generale, è possibile individuare due linee di analisi in merito alla *customer orientation*. Un primo approccio si focalizza sull'attitudine alla relazione con il cliente da parte della forza vendita e trova nel contributo di Saxe e Weitz (1982) un contributo seminale di estrema importanza. Con l'elaborazione della *Selling Orientation Customer Orientation (SOCO) scale*, gli autori hanno infatti fornito un fondamentale strumento per supportare la valutazione dell'attenzione riservata dal personale di vendita alla soddisfazione del consumatore.

Un secondo approccio analizza la propensione complessiva dell'impresa alla *customer orientation*. Divenuta un principio fondamentale all'interno della letteratura di marketing, la *customer orientation* può essere intesa come concettualizza-

zione in grado di esprimere il valore, le norme comportamentali e i modelli condivisi in azienda allo scopo di incentrare l'attività d'impresa sul consumatore (Deshpandé *et al.*, 1993). Diviene pertanto importante comprendere quali sono le visioni che sono state fornite in letteratura per meglio spiegare tale concetto.

Le diverse prospettive della customer orientation

Al fine di sviluppare con successo una strategia di business in un contesto competitivo come quello attuale, il ruolo esercitato dal marketing è certamente fondamentale. Le aziende avvertono una sempre maggiore esigenza di offrire ai propri consumatori prodotti e servizi le cui peculiarità siano quantomeno in linea con le loro aspettative. L'adozione di una prospettiva *customer-oriented* permette all'impresa di soddisfare le esigenze del cliente (Goff, Boles, Bellenger, Stojack, 1997), creando i presupposti per lo sviluppo di un rapporto duraturo nel tempo. Dovendosi relazionare con un consumatore sempre più attento ed informato (Ruekert, 1992), l'adozione di una strategia rivolta al consumatore diviene fondamentale per garantire all'impresa il conseguimento delle *performance* desiderate (Deshpandé *et al.*, 1993). La teoria di marketing individua pertanto nella *customer orientation* e nell'innovazione il nucleo fondante attorno al quale ruotano la *business strategy* e il *business planning* (Appiah-Adu, Singh, 1998).

Definita come “the set of beliefs that puts the customer's interest first, while not excluding those of all other stakeholders [...] in order to develop a long-term profitable enterprise” (Deshpandé *et al.*, 1993, p. 27), la *customer orientation* attiene all'atteggiamento culturale dell'impresa e, più nello specifico, si riferisce alla creazione e allo sviluppo di valore per il consumatore. L'importanza di una strategia improntata al mercato, alle esigenze dei consumatori e alla costruzione di una relazione stabile con quest'ultimi, ha costituito la motivazione di numerosi studi che sono stati prodotti nel corso degli anni '90. La sintesi dei possibili approcci rinvenibili in letteratura è stata proposta da Lafferty e Hult (2001) i quali, investigando gli studi sull'orientamento al mercato², individuano 5 prospettive:

- Una prospettiva connessa con i **processi decisionali**, secondo la quale la *customer orientation* si sostanzia nella diffusione di informazioni relative al cliente a tutti i livelli dell'azienda, nonché nella formulazione di strategie d'impresa che, fondandosi sui dati disponibili, si prefiggano di conseguire l'obiettivo primario di soddisfare le esigenze manifestate dal mercato di riferimento. A tal fine, fondamentale appare essere il ruolo delle competenze interdisciplinari appartenenti alle diverse funzioni aziendali e l'impegno collettivo di tutta l'impresa teso al raggiungimento di tali obiettivi (Shapiro, 1988).

²Numerosi autori considerano la market orientation e la customer orientation come due concetti tra loro interscambiabili (Brady & Cronin, 2001; Deshpandé, 1999; Deshpandé *et al.*, 1993; Nwankwo, 1995; Saura *et al.*, 2005; Shapiro, 1988).