

**CAPITOLO II**

**LE PROSPETTIVE TEORICHE NELL'ANALISI  
DELLE RELAZIONI DI FEDELTA'**

*Marco Galvagno*

Sommario: 1. Introduzione – 2. Origine ed affermazione dell'approccio relazionale negli studi di marketing – 2.1 Fase embrionale: il dibattito sull'ampiezza del concetto di marketing – 2.2 Nascita: l'approccio relazionale nello studio dei mercati dei beni industriali e dei servizi – 2.3 Affermazione: fondamenti teorici e natura del marketing relazionale – 2.4 Sviluppo: il dibattito sul contesto di applicazione del marketing relazionale – 3. Prospettive di analisi delle relazioni di fedeltà – 4. Considerazioni conclusive.



## 1. INTRODUZIONE

Il primo capitolo ha evidenziato l'importanza della creazione e della gestione di relazioni di fedeltà fra impresa e clienti. Le relazioni di fedeltà non sono l'unico tipo di relazione instaurabile fra impresa e cliente, pur tuttavia si ritiene che esse siano fra quelle in grado di garantire una performance superiore e duratura all'impresa che le realizza.

L'attenzione riposta sulle relazioni con la clientela ha origini varie. Essa si basa principalmente sulle considerazioni relative allo sviluppo di forme di competizione fra reti di imprese (Hunt *et al.*, 2006), ed è attribuibile ad alcuni fattori che possono essere così sintetizzati (Valdani, 1997, 2000; Lanza, 1998, 2000; Costabile, 2001; Castaldo, 2002; Grandinetti, 1995, 2003; Mulki e Stock, 2003; Raimondo, 2004):

- la progressiva perdita di importanza degli intermediari all'interno del processo di creazione del valore (c.d. processo di disintermediazione);
- lo sviluppo e l'utilizzazione considerevole dell'*Information & Communication Technology* (ICT);
- lo sviluppo dell'economia dei servizi;
- la grande attenzione rivolta alla qualità totale che, con l'obiettivo di coniugare il livello di servizio con la diminuzione dei costi, ha reso imprescindibile il collegamento fra tutti gli attori della catena del valore, fino al consumatore finale;
- la crescente preoccupazione, da parte dei venditori, di trattenere i clienti acquisiti, più che cercarne di nuovi;
- il cambiamento nei modelli di comportamento degli acquirenti, i quali esprimono una domanda sempre più complessa (in termini di varietà e variabilità), capaci di valutare il rapporto prezzo/qualità dei prodotti offerti e sempre meno inclini a scendere a compromessi.

La costruzione di relazioni di lungo periodo con i clienti e gli altri attori del mercato è, dunque, uno degli obiettivi principali delle imprese. Ci si riferisce, in questo caso, allo sforzo di mettere in atto un orientamento relazio-

nale al mercato, il quale consiste nella creazione e nel mantenimento, non solo delle relazioni con i clienti, ma anche con gli altri stakeholder, nella personalizzazione dell'offerta e nel coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali nel processo di creazione del valore.

Nel presente capitolo si effettua un rassegna della letteratura rilevante sul tema delle relazioni impresa-cliente dal punto di vista del marketing relazionale. Questo passaggio è di fondamentale importanza per la formulazione delle linee generali dell'intera ricerca e permette di meglio delineare i fondamenti teorici alla base dei prossimi capitoli.

Scopo di una rassegna, infatti, non è solo quello di costruire la base teorica di riferimento su cui costruire uno studio, ma anche di creare un collegamento logico fra il tema affrontato e un più vasto corpo di conoscenze di interesse per la comunità scientifica. In altre parole, nelle pagine che seguono si proporrà uno schema che permetta di inserire logicamente l'oggetto dell'intero libro nella letteratura relativa al marketing relazionale.

Al fine di raggiungere l'obiettivo appena menzionato, il presente capitolo ha lo scopo di:

- analizzare criticamente la letteratura di marketing relazionale, individuando uno schema di classificazione che possa servire da guida per la rassegna;
- individuare i principali approcci teorici su cui si fonda il marketing relazionale, evidenziandone la caratterizzazione multidisciplinare;
- descrivere le principali prospettive di analisi riscontrabili negli studi delle relazioni di fedeltà, al fine di posizionare il presente contributo;
- individuare uno o più *gap* conoscitivi e fornire indicazioni su come il lavoro che segue possa colmarli.

## 2. ORIGINE ED AFFERMAZIONE DELL'APPROCCIO RELAZIONALE NEGLI STUDI DI MARKETING

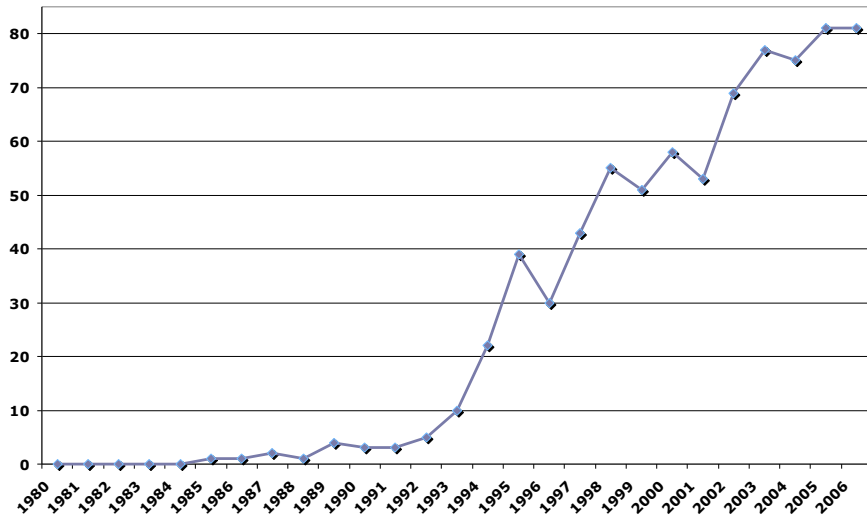
L'approccio relazionale al marketing non è certo un'area di studio nuova, sebbene abbia raggiunto la piena maturità solo negli ultimi venticinque anni. Il suo sviluppo è riscontrabile nella rapida crescita sia nel numero degli studiosi attirati dal fenomeno, che nel numero delle pubblicazioni prodotte<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Alcuni seminari internazionali (*The International Colloquium of Relationship Marketing series* – tenuto per la prima volta alla *Monash University* in Australia; l'*Emory University Conference* che hanno avuto inizio nel 1993; il convegno della *American Marketing Association* a Berlino nel 1996; e il convegno di Dublino nel 1997), e parec-

Per appurare quanto appena detto, si è realizzata una ricerca nell'archivio *Abi/Inform-Pro-Quest*, verificando quante volte l'espressione "relationship marketing" figurava negli *abstract* o nel titolo degli articoli apparsi su riviste accademiche<sup>2</sup> tra l'1 gennaio 1980 e il 31 dicembre 2006 (Figura 1).

Figura 1: Numero di articoli di marketing relazionale su riviste accademiche (1980-2006)



Fonte: ns. elaborazione

Come evidenziato in figura, si è assistito ad un graduale aumento degli articoli riferiti al fenomeno durante tutti gli anni Ottanta e Novanta del secolo scorso e ancor di più nei primi anni di questo secolo. Il numero di articoli riguardanti il marketing relazionale è stato piuttosto basso, in termini assolu-

---

chi *special issues* quali quello dell'*International Journal of Service Industry Management* nel 1994, dell'*International Business Review* nel 1995, dell'*European Journal of Marketing* nel 1996, dell'*Academy of Marketing Science* nel 1995, dell'*Asia-Australia Marketing Journal* nel 1996, del *Journal of Marketing Management* del 1997, dell'*International Journal of Internet Marketing and Advertising* nel 2004 e del *Journal of Business & Industrial Marketing* nel 2006 hanno creato un movimento di discussione sul marketing relazionale a livello mondiale.

<sup>2</sup> Le riviste considerate "accademiche" nel database *Abi/Inform-ProQuest*, sono quelle editate da, e rivolte ad un pubblico di, accademici. Gli articoli pubblicati in tali riviste spesso, ma non sempre, hanno subito un processo di *review*, sia da parte dell'editore che da esperti del settore.

ti, fino al 1992. Da allora l'interesse degli studiosi è cresciuto in maniera costante ed è stato sancito nel 2002 dall'edizione di una rivista dedicata, il *Journal of Relationship Marketing*, edito dal Prof. Bejou<sup>3</sup>.

Il processo di sviluppo appena descritto non è stato affatto semplice o privo di complicazioni. Il mondo accademico, lo sappiamo, è per sua natura conservatore e reazionario. I nuovi concetti e le nuove idee vengono accettate con lentezza ed ostilità. In tale contesto, i primi studiosi a porre l'accento sull'aspetto relazionale del marketing erano da considerarsi dei veri e propri pionieri, che lottavano per trovare spazio nelle riviste di marketing, aiutati, nel loro sforzo, da alcuni elementi che, ad una prima analisi, hanno garantito una fertilizzazione incrociata difficilmente riscontrabile in altri settori del marketing. Primo, l'interazione continua fra teoria e pratica. Secondo, il carattere multidisciplinare della letteratura, che ha coinvolto non solo studiosi di marketing, ma anche di organizzazione ed economia, di sociologia, di psicologia e di diritto. Terzo, la natura internazionale degli studi, che hanno integrato, fin dall'inizio, contributi di ricercatori statunitensi, europei ed australiani.

Fatte queste premesse, è possibile individuare, nel processo di sviluppo del marketing relazionale, quattro fasi principali: (1) fase embrionale, (2) nascita, (3) affermazione, (4) sviluppo.

## 2.1 FASE EMBRIONALE: IL DIBATTITO SULL'AMPIEZZA DEL CONCETTO DI MARKETING

La fase embrionale si apre, intorno alla fine degli anni Sessanta del secolo scorso, con il dibattito, fra i maggiori esponenti della disciplina, sulla natura e l'estensione del concetto di marketing e si chiude, verso la fine degli anni Settanta, nella consapevolezza dell'inadeguatezza dell'approccio tradizionale di marketing e con l'affermazione di alcuni approcci alternativi. In quel periodo il paradigma dominante del marketing è quello manageriale-funzionale<sup>4</sup> (Alderson, 1957; Howard, 1957; McCarthy, 1960; Davis, 1961;

---

<sup>3</sup> Affermano Sheth e Parvatiyar (2000) che tale esplosione di interesse ed i suoi effetti sono paragonabili, per quanto riguarda il marketing, soltanto a quanto avvenuto con l'affermazione del *marketing concept* verso la fine degli anni '50 e i primi anni '60.

<sup>4</sup> Un'interessante rassegna sulle scuole di pensiero nel marketing si trova in Webster (1992), il quale sottolinea il cambiamento paradigmatico attraversato dal marketing. Secondo l'autore il problema dell'impresa non coincide più con la gestione delle transazioni di mercato, secondo una logica micro-economica massimizzante, ma delle relazioni con i clienti e con gli altri attori del sistema del valore cui appartiene. Dello stesso

Kotler, 1967), che, figlio dell'approccio micro-economico neoclassico, considera la creazione del valore come fundamentalmente legata ai concetti di allocazione efficiente delle risorse e di transazione di mercato (Sheth *et al.*, 1988). Le parti coinvolte nella transazione non sono altro che operatori razionali che perseguono l'obiettivo della massimizzazione del profitto, in un mercato caratterizzato dall'equilibrio. Le transazioni, istantanee e senza carattere di continuità, si basano su obbligazioni specificabili e definite principalmente in funzione del prodotto e del prezzo. Tale approccio, definito di marketing transazionale, assume a riferimento un modello di scambio in cui il singolo acquirente non dispone di una forza contrattuale tale da consentire la negoziazione delle caratteristiche del prodotto/servizio e delle condizioni contrattuali ed è altamente sostituibile, così da rendere minimi, se non addirittura nulli, i costi di transazione. In un mercato con queste caratteristiche la funzione del marketing è ridotta alla semplice ricerca di un'acquirente, piuttosto che sulla sua ritenzione e soddisfazione (Schneider, 1980); ricerca che si traduce nella definizione di alcune scelte unilaterali da parte del venditore, tipicamente identificabili con la definizione del marketing-mix<sup>5</sup>.

È in questo contesto che si inseriscono tanto il dibattito sulla natura del marketing<sup>6</sup> (Kotler e Levy, 1969a, 1969b; Lazer, 1969; Luck, 1969, 1974; Ferber, 1970; Kotler e Zaltman, 1971; Kotler, 1972; Bagozzi, 1974, 1975; Hunt, 1976; Arndt, 1978, 1979), quanto l'affermazione della *social exchange school*<sup>7</sup> (Thibaut e Kelley, 1959; Bagozzi, 1974, 1975, 1978, 1979; Houston and Gassheimer, 1987; Hunt, 1976, 1983; Anderson e Narus, 1984).

Per tutti gli anni Settanta del XX secolo il dibattito sulla natura del marketing ruota intorno al tentativo – riuscito peraltro – di estendere il concetto

---

parere Kotler (1972): “*The focus of marketing has correspondingly shifted over the years. Marketing evolved through a commodity focus (farm products, minerals, manufactured goods, services); an institutional focus (producers, wholesalers, retailers, agents); a functional focus (buying, selling, promoting, transporting, storing, pricing); a managerial focus (analysis, planning, organization, control); and a social focus (market efficiency, product quality, and social impact). Each new focus had its advocates and its critics. Marketing emerged each time with a refreshed and expanded self-concept*”. Cfr. Kotler (1972: p. 46).

<sup>5</sup> Secondo quanto riportato da Grönroos (1994) il concetto di marketing-mix fu introdotto da Borden negli anni '50 e definito poi con il noto termine delle 4P da McCarthy nel 1960; in realtà con una semplificazione eccessiva, se si considera che le variabili inizialmente indicate da Borden erano 12.

<sup>6</sup> Fu questo il tema della *Fall Conference of the American Marketing Association* nel 1970 e di un numero speciale del *Journal of Marketing* (Vol. 35, July, 1971).

<sup>7</sup> A tal proposito, bisogna ricordare lo sforzo di Bagozzi (1975) di definire il marketing come “*the discipline of exchange behaviour*” (p. 39).

di marketing oltre la nozione di transazione di mercato, dunque di mero scambio economico<sup>8</sup>, e di affermarne uno più ampio, di tipo sociale<sup>9</sup> secondo il quale il campo di applicazione del marketing deve andare oltre il semplice trasferimento di prodotti e servizi in cambio di denaro ed includere qualunque attività umana connessa allo svolgimento di rapporti di scambio<sup>10</sup>. Su questa linea di pensiero, Bagozzi (1975) asserisce che, sebbene la maggior parte degli scambi si basa su una transazione di mercato, il valore creato in uno scambio va al di là della componente economica ed è da ricercare nel contenuto sociale e psicologico che caratterizza l'esperienza di ciascuno dei partecipanti. Sulla stessa linea di pensiero, Wilson (1972), concependo la struttura del mercato come il risultato di relazioni di lungo periodo tra fornitori e acquirenti, sostiene che l'analisi dei fattori sottostanti a simili relazioni non possa essere affrontata attraverso i tradizionali strumenti del marketing management. In tal senso vale anche ricordare l'osservazione di Vacca (1986), secondo il quale la focalizzazione sulla transazione, in quanto tale, finisce per far perdere di vista la natura complessa dei rapporti tra i soggetti economici, i quali non sono mai isolabili, ma trovano significato economico solo in un coordinamento complessivo con tutte le altre relazioni che l'impresa stringe con l'esterno. La maggior parte della letteratura in questa fase è di tipo concettuale. Tentativi di definire i concetti di transazione e

---

<sup>8</sup> Alderson (1965) era stato fra i primi a fare dello scambio il fondamento del marketing, formulando la "*Law of Exchange*", che si proponeva di stabilire le condizioni (economiche) che rendevano possibile gli scambi. La condizione principale era la reciprocità e l'uguaglianza in valore/utilità dei beni o delle risorse scambiate. Con una siffatta concezione di scambio era difficile, se non impossibile, includere nel marketing altre tipologie di scambio e di relazioni, non prettamente economiche, nelle quali non esiste una reciprocità o addirittura un'eguaglianza dei valori scambiati. Hunt, a tal proposito, afferma che il concetto base del marketing è la transazione, intesa non in senso riduttivo di transazione di mercato, ma in senso ampio di transazione avente per oggetto qualunque scambio di valore (Hunt, 1976: p. 25). Per ulteriori approfondimenti in merito alla distinzione fra transazione di mercato e scambio si rinvia a Kotler (1972), Bagozzi (1974), Troilo (1993), Castaldo (1994), Iacobucci e Zerillo (1997).

<sup>9</sup> Il marketing sociale, termine introdotto da Kotler e Zaltman (1971), concerne l'idea generale di scambio, l'aspetto sociale dello stesso, più che la singola transazione di mercato. Non tutti sono d'accordo su questo. Si pensi a Luck (1974), per il quale non si può parlare di scambio di valore (e quindi di marketing) se non in presenza di una transazione economica.

<sup>10</sup> Affermano Wilkie e Moore (2003) che molti approvarono l'idea di estendere il concetto di marketing, perché ciò consentiva di porre l'attenzione ben al di là del marketing dei prodotti e dei servizi, verso il marketing dei luoghi, delle idee, delle persone ed iniziare a prendere in considerazione concetti come "*demarketing*", "*network marketing*" e "*megamarketing*".

scambio ed evidenziare la loro natura sociale rappresentano la parte preponderante delle pubblicazioni di questo periodo, tipicamente sotto forma di articoli<sup>11</sup>. Le uniche pubblicazioni che includono evidenze empiriche provengono dal campo degli studi sui canali di distribuzione<sup>12</sup> (El-Ansary e Stern, 1972; Bucklin, 1973; Hunt e Nevin, 1974; Brown e Frazier, 1978; Wilkinson, 1979).

Queste considerazioni rappresentano l'inizio di un profondo ripensamento fra gli studiosi. Ci si riferisce, in particolar modo, ad alcune critiche basate, da un lato, sull'incapacità dell'approccio funzionale-manageriale di far fronte alla crescente perdita di competitività delle imprese, troppo orientate al breve periodo e caratterizzate da un comportamento reattivo e, dall'altro, dall'inadeguatezza del marketing ad essere applicato efficacemente sia al settore dei servizi, che a quello dei beni industriali. Le critiche emerse si estrinsecano in due differenti soluzioni al problema.

La prima, riscontrabile fra gli studiosi statunitensi, è fondata sulla modificazione e sulla rielaborazione dei principi e degli schemi base del paradigma tradizionale, al fine di adattarli alla specificità degli acquirenti – organizzazioni invece che individui – o del tipo di offerta commercializzata – servizi invece di prodotti; la seconda, di matrice nord-europea (e scandinava in particolare), si concretizza in una critica radicale al paradigma dominante e nella proposta di adottare, per i diversi settori di possibile applicazione, un paradigma alternativo, con al centro dell'attenzione le relazioni.

## 2.2 NASCITA: L'APPROCCIO RELAZIONALE NELLO STUDIO DEI MERCATI DEI BENI INDUSTRIALI E DEI SERVIZI

La nascita del marketing relazionale<sup>13</sup> coincide, nei primi anni Ottanta del

---

<sup>11</sup> Sono di questo periodo la *social exchange school* e l'approccio politico-economico applicato al marketing (Stern e Reve, 1980; Arndt, 1981 e 1983).

<sup>12</sup> Negli anni '80 nacquero le prime riviste specializzate nello studio dei canali distributivi e dei business network: il *Journal of Marketing Channels* e il *Journal of Business to Business Marketing*.

<sup>13</sup> Il termine "*relationship marketing*" fu utilizzato per la prima volta da Barbara B. Jackson, alla fine degli anni '70, nel suo studio sul marketing industriale, in contrapposizione al termine "*transaction marketing*" e pubblicato in un libro ed in un articolo sull'*Harvard Business Review* nel 1985. Lo stesso termine fu poi utilizzato da Berry (1983) in un paper presentato al convegno dal titolo *Emerging Perspectives on Services Marketing*, ma esclusivamente riferito al settore dei servizi. In altre parole, il termine è apparso simultaneamente nel marketing industriale e nel marketing dei servizi. Cfr. Gummesson, Lehtinen, Grönroos (1997).

XX secolo, con i progressi negli studi sui canali distributivi e sui mercati industriali negli USA e con lo sviluppo di due differenti scuole di ricerca in Europa (Ferrero, 1992).

I ricercatori americani incominciano a sviluppare approcci che prendono in considerazione la relazione diadica fra venditore ed acquirente, sia per i rapporti all'interno dei canali distributivi, sia per i rapporti di scambio nei mercati industriali. Per quanto concerne lo studio sui canali distributivi, in seguito ai lavori di Gattorna (1978) e di Stern e Reve (1980)<sup>14</sup>, emerge la necessità di conciliare il modello di analisi prevalente, quello microeconomico basato sull'esistenza di un *channel leader*, sui rapporti di potere<sup>15</sup> e sull'efficienza (El-Ansary e Stern, 1972; Bucklin, 1973; Hunt e Nevin, 1974; Brown e Frazier, 1978; Wilkinson, 1979), con quello di tipo comportamentale e sociale, basato sullo studio del comportamento coordinato degli attori del canale e sui principi della *social exchange school*, secondo cui la performance di canale è influenzata più da variabili sociali, che da variabili economiche (Stern, 1969; El Ansary e Stern, 1980). Si giunge in questo modo all'approccio politico-economico al marketing (Stern e Reve, 1980; Arndt 1981, 1983; Stern e El-Ansary, 1982; John e Reve, 1982; Achrol *et al.* 1983; Anderson e Narus, 1984), che ha i suoi presupposti nell'analisi della diade acquirente-venditore e nelle relazioni cooperative che ne scaturiscono<sup>16</sup>. Analogamente, nel marketing dei beni industriali si registra la tendenza delle imprese a sviluppare relazioni di lungo periodo con i clienti e con i fornitori chiave, piuttosto che a focalizzarsi su transazioni singole (Arndt, 1979; Jackson, 1983), enfatizzando l'importanza della soddisfazione come presupposto per la durata delle relazioni (Levitt, 1983)<sup>17</sup>.

Contemporaneamente, in Europa, la "Scuola Nordica dei Servizi"<sup>18</sup>, che comprende un gruppo di studiosi svedesi e finlandesi allargatosi in seguito a tutte le nazioni scandinave<sup>19</sup>, continuando sulla via tracciata da Richard

---

<sup>14</sup> I due lavori citati rappresentano una completa rassegna della letteratura del periodo sui canali distributivi. Per un approfondimento si veda anche Castaldo (1994).

<sup>15</sup> Le ricerche in quel periodo prediligevano settori in cui erano riscontrabili problemi di potere e di conflitto come il settore della distribuzione di automobili e i rapporti di *franchising*. Cfr. Wilkinson (2001).

<sup>16</sup> Per una rassegna completa sull'evoluzione degli studi dei canali distributivi si rimanda a Tunisini (1999).

<sup>17</sup> Anche nella letteratura italiana, seppur con qualche ritardo, sono stati approfonditi questi argomenti. Si vedano a tal proposito Fiocca (1980, 1981); Brondoni (1983); Maggioni (1984); Vaccà (1986); Di Gregorio (1989); Marcati (1992); Tunisini (1999).

<sup>18</sup> Il termine fu coniato da Gummesson e Grönroos nel 1981.

<sup>19</sup> Quanto affermato non deve far credere che il marketing dei servizi sia nato in Europa, tuttavia, al contrario degli studi americani che rimasero inizialmente confinati

Norman<sup>20</sup>, approfondisce il tema delle relazioni fra il produttore del servizio ed il cliente. Quest'ultimo, con il duplice ruolo di consumatore e di parte attiva nel processo di produzione<sup>21</sup>, diventa un elemento cruciale per il raggiungimento degli obiettivi del fornitore, il quale deve riuscire ad ottenere la sua collaborazione, attivando un flusso informativo bi-direzionale, definendo con esattezza la prestazione fornita, aumentandone la qualità percepita e garantendone la soddisfazione. È necessario, cioè, ricercare una relazione stabile, basata su un rapporto di fiducia che riduca il rischio di comportamenti opportunistici. Grönroos (1982), in particolare, introduce i concetti di "qualità percepita del servizio" e di "marketing interattivo", con riferimento al ruolo del cliente nel processo di consumo e sviluppa il modello del "ciclo di vita della relazione", chiamato originariamente *marketing circle*, per cogliere la natura dinamica, evolutiva e durevole della relazione cliente-fornitore. Nella seconda metà degli anni Ottanta dello stesso secolo, gli studiosi scandinavi iniziano ad estendere i modelli e le teorie elaborati per i servizi alle relazioni industriali, prima, e a qualsiasi tipo di relazione cliente-fornitore poi. In quest'ambito si inserisce la "Scuola Svedese di Marketing

---

all'interno del paradigma manageriale ed al concetto di marketing-mix, fu proprio in Europa che si iniziò a parlare della necessità di un nuovo paradigma di marketing, che servisse a cogliere le peculiarità del fenomeno. Con riferimento agli USA, il primo articolo di marketing avente come oggetto il settore dei servizi fu pubblicato nel 1963 da Regan, sul *Journal of Marketing*, con il titolo di "*Service Revolution*", cui ne seguirono altri due (Judd, 1964; Rathmell, 1966), tutti, comunque, di tipo descrittivo. Dovettero passare quasi dieci anni prima che un articolo del genere fosse pubblicato in Europa sull'*European Journal of Marketing* (Blois, 1974). Nel 1977, infine, fu la Shostack – allora vice presidente di Citibank, con il suo "*Breaking free from product marketing*" – a dubitare della bontà del paradigma tradizionale per lo studio dei servizi e a modificare la direzione degli studi sull'argomento, domandandosi: "*Could marketing itself be myopic in having failed to create relevant paradigms for the service sector?*" (p. 73). Da quel momento in poi lo sviluppo di un ambito di ricerca specifico per il marketing dei servizi fu accelerato dall'impegno esercitato da tre istituzioni di primaria importanza: il *Marketing Science Institute* (MSI), l'*American Marketing Association* (AMA) ed il *Centre for Service Marketing* dell'*Arizona State University* (FICSM). Il MSI istituì il primo gruppo di ricerca specifico sul marketing dei servizi nel 1977; l'AMA organizzò la prima conferenza sul marketing dei servizi nel 1981 ed a seguito di questo evento istituì un dipartimento interno, indipendente dagli altri, per implementare gli studi in questo campo; il FICSM si focalizzò principalmente sulla formalizzazione, raccolta e riorganizzazione delle numerose ricerche che in quegli anni venivano poste in essere e sulla pubblicazione dei primi testi base in materia.

<sup>20</sup> A tal proposito Normann (1984) conierà il termine "*moment of truth*".

<sup>21</sup> Toffler, in particolare, utilizza l'espressione "*prosumer*", per identificare un soggetto che è, allo stesso tempo, produttore e consumatore: cfr. Grandinetti (2002), p. 394.

Industriale”, che, nata attorno agli studi dell’*International Marketing and Purchasing Group (IMP)*<sup>22</sup>, ha come obiettivo iniziale quello di sviluppare schemi interpretativi adatti a descrivere la realtà dei mercati industriali, ponendosi in un’ottica di complementarità rispetto agli approcci tradizionali. In particolare, si tenta di verificare se i rapporti commerciali che si sviluppano in questo particolare settore presentino caratteristiche riconducibili a quelle dei beni di largo consumo, oppure proprie specificità. Le ricerche condotte dall’IMP si basano inizialmente sul cd. *interaction approach*, il quale si concentra sull’analisi delle relazioni diadiche che si instaurano fra specifiche coppie di fornitori ed acquirenti di beni industriali<sup>23</sup>. In tale approccio la relazione diadica è definita come l’interazione socio-economica tra due imprese, finalizzata allo scambio di risorse, dunque basata sulla cooperazione, piuttosto che sulla rivalità. L’idea principale è che il rapporto diadico non si caratterizzi per un insieme di *azioni e reazioni*, bensì per un sistema di *interazioni*, sia fra le singole organizzazioni, sia fra gli individui appartenenti alle stesse<sup>24</sup>. Questo cambiamento di unità di analisi si traduce in una ridefinizione del compito stesso del marketing. In particolare, l’evoluzione verso modelli di scambio interattivi, che non comprendono solamente transazioni strumentali di beni, servizi e denaro, ma anche la nascita di relazioni sociali di autorità e potere, comporta la necessità di dotarsi di un modello di riferimento particolarmente complesso, che tenga in considerazione le principali variabili che influenzano la nascita, lo sviluppo e la forma delle interazioni fornitore-cliente. In questo senso, il contributo di maggior rilievo è sicuramente quello fornito da Hakansson (1982), che si propone di dare delle indicazioni operative alle imprese, al fine di semplificare il pro-

---

<sup>22</sup> Questo gruppo di lavoro nasce in Svezia, avendo come centro di riferimento principalmente l’Università di Uppsala, con l’obiettivo di condurre una ricerca empirica sugli approcci di marketing seguiti dalle imprese nel settore dei beni industriali. L’IMP era inizialmente formato da studiosi europei di varia provenienza: J.P. Valla e M. Perrin francesi; M. Kitschker, tedesco; I. Snehota, italiano; J. Johanson, svedese; M. Cunningham, P. Turnbull, D. Ford e E. Homse, britannici. Per una rassegna dettagliata sugli studi dell’IMP si rinvia a Turnbull e Cunningham (1981), Ford (1980, 1990); Håkansson (1982, 1985); Turnbull e Valla (1986); Axelsson e Easton (1992); Ferrero (1992); Håkansson e Snehota (1995); Wilson (1995); Moller e Wilson (1996); Michel, *et al.* (2000); Wilkinson (2001).

<sup>23</sup> La ricerca in questione si basava sui dati raccolti dalle interviste, realizzate utilizzando una metodologia di tipo etnografico, ad oltre 800 venditori ed acquirenti di circa 300 imprese francesi, tedesche, italiane, svedesi e britanniche (cfr. Wilson, 1995, p. 5).

<sup>24</sup> Secondo Mattsson (1997), l’approccio interattivo è chiaramente di tipo inter-organizzativo e con finalità descrittive, piuttosto che manageriale e normativo.

cesso di gestione delle relazioni poste in essere<sup>25</sup>. Ben presto, però, ci si accorge che l'approccio interattivo ha un limite principale: quello di isolare la relazione, trascurando gli effetti dell'ambiente sulla relazione stessa. Ci si rende conto che ogni impresa è inserita in un'insieme di relazioni, le quali, non solo si influenzano a vicenda, ma congiuntamente influenzano l'impresa. Emergono così i concetti di "impresa-rete" e "reti di imprese" e si afferma un altro approccio, quello *network* (Thorelli, 1986). L'ipotesi di fondo è che le relazioni che si possono sviluppare tra due soggetti siano condizionate da quelle che questi già intrattengono con terze parti. Per considerare quindi le possibilità di sviluppo e gestione delle relazioni è necessario prendere in considerazione l'intero network in cui le imprese si trovano inserite. Proprio la posizione ed il ruolo che gli operatori detengono all'interno di queste strutture complesse ed organizzate determinano la qualità e quantità delle risorse e competenze che possono mobilitare. L'organizzazione ed il coordinamento necessari a consentire la sopravvivenza del network non vengono realizzati né per via gerarchica né mediante il meccanismo dei prezzi, ma attraverso le interazioni cooperative che si sviluppano tra gli operatori coinvolti, ciascuno dotato di una propria autonomia decisionale. In questo contesto l'impresa perde parte della sua connotazione di unità autosufficiente per divenire un'entità i cui confini sono destinati a modificarsi proprio in funzione delle relazioni poste in essere. La discrezionalità nell'utilizzo delle proprie risorse viene ridotta in virtù degli accordi stretti con gli altri operatori. Se da un lato, quindi, aumentano i vincoli

---

<sup>25</sup> Il modello di Hakansson prende in considerazione quattro differenti gruppi di fattori che esercitano la loro influenza sulle caratteristiche e sul processo di sviluppo delle relazioni: il processo di interazione fra le parti coinvolte, le caratteristiche dei partecipanti al processo di interazione, l'ambiente in cui si sviluppa il processo di interazione e l'atmosfera che ne deriva. L'Autore individua due momenti differenti, ma al tempo stesso collegati, del processo di interazione: gli episodi e gli aspetti di lungo termine. I primi riguardano le singole transazioni che avvengono fra le parti e possono avere ad oggetto scambi di beni, servizi, attività finanziarie, informazioni oppure natura sociale. La successione nel tempo degli episodi favorisce una loro standardizzazione e crea aspettative sui ruoli e sui comportamenti delle parti coinvolte contribuendo a dare stabilità al rapporto. Una relazione di lungo termine si manifesta quindi come conseguenza di numerosi episodi e di contatti sia fra persone che fra unità organizzative. Occorre evidenziare che se inizialmente l'atmosfera dipendeva dai rapporti di potere/dipendenza, cooperazione/conflicto e familiarità/estraneità che si creavano tra le parti, in seguito vennero aggiunte altre componenti quali la fiducia, la reciproca conoscenza e il commitment. Cfr. Giulivi (2001), *Marketing relazionale e comunicazione business-to-business*, Franco Angeli, Milano.

all'operatività dell'impresa, dall'altro aumentano anche le sue possibilità e potenzialità di azione, proprio grazie al ricorso al così detto patrimonio relazionale.

È in questo periodo che si creano i presupposti per considerare sotto un'altra luce il concetto di scambio posto alla base del marketing e, in particolare, la sua componente psicologica e sociale, l'importanza degli attori in esso coinvolti e il sistema più ampio di relazioni complesse e durature nel tempo, non riducibili alla mera transazione economica. Con il crescere della letteratura su tali temi, nasce e va affermandosi l'approccio relazionale, considerato dai più come nuovo paradigma di riferimento del marketing. È opinione comune, infatti, fra gli studiosi appartenenti alle scuole citate, che il nuovo approccio permetta, meglio di quello tradizionale, di gestire i processi di scambio tipici dei mercati industriali e dei servizi, ponendosi come obiettivo quello di "iniziare, negoziare e gestire le relazioni di scambio con gruppi chiave di interesse al fine di perseguire vantaggi competitivi sostenibili in specifici mercati, sulla base di accordi di lungo termine con clienti e fornitori"<sup>26</sup>. Secondo questa impostazione il marketing andrebbe inteso come management delle relazioni e dovrebbe essere rivolto a creare, mantenere e gestire un network di rapporti di lungo periodo.

Elemento innovativo di tale approccio è la centralità e l'interattività dei rapporti che si sviluppano tra le parti: entrambi gli attori coinvolti ricoprono, infatti, un ruolo attivo nelle transazioni poste in essere. Il modello di scambio preso a riferimento si caratterizza per la bi-direzionalità, ed assume caratteristiche di maggiore complessità, in quanto non riguarda più solamente beni e denaro, ma anche informazioni e rapporti di natura sociale. Ulteriore elemento distintivo è l'evoluzione dell'orizzonte temporale di riferimento che in questo ambito si individua nel medio-lungo periodo, in quanto le relazioni richiedono tempo per essere analizzate, costruite e mantenute.

### 2.3 AFFERMAZIONE: FONDAMENTI TEORICI E NATURA DEL MARKETING RELAZIONALE

Negli anni Novanta del secolo scorso il concetto di marketing relazionale si afferma definitivamente fra gli studiosi della disciplina, anche se manca ancora di una definizione univoca. Invero, i contributi relativi a questo pe-

---

<sup>26</sup> Cfr. Hakansson H., Wootz B., "A Framework of Industrial Buying and Selling", in *Industrial Marketing Management*, 1979: pp. 23-39.

riodo si focalizzano su due questioni principali: una, che riguarda la collocazione del paradigma relazionale nell'ambito della teoria di marketing; l'altra, che concerne la ricerca di una definizione del concetto di marketing relazionale in grado di cogliere l'ampio spettro di fenomeni cui esso fa riferimento<sup>27</sup>. Per quanto riguarda la prima questione, le posizioni che si stabiliscono sono tre (Pels, 1999):

1. chi ritiene che l'approccio relazionale debba essere considerato parte integrante del paradigma tradizionale del marketing, in grado di tenere conto e risolvere alcune delle anomalie che negli anni recenti erano state evidenziate dalla letteratura. Tali studiosi si concentrano sulla *customer satisfaction* e sulla *customer retention*, ritenuti i principali obiettivi del marketing (Palmer, 1996; Mattsson, 1997; Aspinnall *et al.*, 2001; Chattopadhyay, 2001; Lemon *et al.*, 2001; Costabile, 2000; Ultsch, 2002);
2. chi ritiene che l'approccio relazionale debba essere considerato un paradigma alternativo a quello tradizionale, poiché offre una spiegazione più completa di alcuni fenomeni tipici dei mercati moderni. Secondo questa visione, lo scambio non è altro che un caso particolare di una categoria più ampia e articolata che è la relazione di mercato (Hakansson, 1982; Turnbull and Valla, 1986; Glynn e Lehtinen, 1995; Grönroos, 1991, 1996; Hakansson e Snehota, 1995; Brodie *et al.*, 1997; Coviello e Brodie, 1998);
3. un terzo gruppo, pur riconoscendo la diversità dei due paradigmi, ritiene che essi possano coesistere lungo un *continuum* che va dal semplice scambio (istantaneo) alla relazione (di lungo periodo), a seconda del tipo di prodotto/servizio o di mercato preso in considerazione (Dwyer, Schurr and Oh 1987; Webster, 1992; Evans and Laskin 1994; Wilson 1995; Pels *et al.*, 1999; Lindgreen e Pels, 2002).

Con riferimento alla seconda questione, è possibile riscontrare una molteplicità di definizioni, alcune che privilegiano soltanto uno o pochi aspetti del fenomeno, altre che si focalizzano sul concetto nel suo insieme.

Nonostante l'apparente diversità delle definizioni (vedi *tabella 1*), è possibile identificare alcuni elementi comuni, che è possibile assumere come

---

<sup>27</sup> A tal proposito Hennig-Thurau e Hansen affermano: “[...] *there is no such thing as a 'general theory' of relationship marketing, and probably never will be*”, cfr. Hennig-Thurau e Hansen, *Relationship Marketing*, Springer, 2000: p. 4.

caratteristiche di base dell'approccio relazionale: la *continuità*, la *ricerca di benefici comuni* e l'*asimmetria*<sup>28</sup>.

Tabella 1: Alcune definizioni di Marketing Relazionale

<b>Definizione</b>	<b>Fonte</b>
<i>"Attracting, maintaining and – in multi-service organizations – enhancing customer relationships"</i>	Berry 1983, p. 25
<i>"Attracting, retaining, and enhancing client relationships"</i>	Berry e Gresham 1986, p. 43
<i>"To establish, maintain, enhance, and commercialize customer relationships ... so that the objectives of the parties involved are met. This is done by a mutual exchange and fulfilment of promises"</i>	Grönroos 1990a, p. 5
<i>"Relationship marketing concerns attracting, developing, and retaining customer relationships"</i>	Berry e Parasuraman 1991, p. 133
<i>"Relationship marketing has as its concern the dual focus of getting and keeping customers"</i>	Christopher et al. 1991 (in Harker 1999, Appendice 1)
<i>"An integrated effort to identify, maintain, and build up a network with individual consumers and to continuously strengthen the network for the mutual benefit of both sides, through interactive, individualized, and value-added contacts over a long period of time"</i>	Shani e Chalasani 1992, p. 44
<i>"The consistent application of up-to-date knowledge of individual customers to product and service design which is communicated interactively in order to develop a continuous and long-term relationship, which is mutually beneficial"</i>	Cram 1994, p. 19
<i>"Customer centred approach whereby a firm seeks long-term business relations with prospective and existing customers"</i>	Evans e Laskin 1994, p. 440
<i>"Understanding, explanation, and management of the ongoing collaborative business relationship between suppliers and customers"</i>	Sheth 1994, p. 2
<i>"All marketing activities directed toward establishing, developing, and maintaining successful relational exchanges"</i>	Morgan e Hunt 1994, p. 22
<i>"Relationship marketing is marketing seen as relationships, networks, and interaction"</i>	Gummesson 1994, p. 2
<i>"Relationship marketing is the ongoing process of engaging in cooperative and collaborative activities and programs with immediate and end-user customers to create or enhance mutual economic value, at reduced cost"</i>	Sheth e Parvatiyar 1995, p. 8
<i>"A close long-term relationship between various (network) participants involved in exchanging something of value (total market process)"</i>	Aijo 1996, p. 15
<i>"Relationship marketing is to identify and establish, maintain, and enhance relationships with customers and other stakeholders, at a profit, so that the objectives of all parties involved are met; and that this is done by a mutual exchange and fulfilment of promises"</i>	Gronroos 1996, p. 11

<sup>28</sup> Per un'efficace analisi delle diverse definizioni di marketing relazionale si rimanda a Harker, 1999.

“The building and nurturing of long-term mutually beneficial exchange relationships that an organization has with its customers and other stakeholders”	Murphy, Stevens e Macleod 1997, p. 44
“The ongoing process of engaging in cooperative and collaborative activities and programs with immediate and end-user customers to create or enhance mutual economic value at reduced cost”	Parvatiyar e Sheth, 2000, p.9

Fonte: Ns. elaborazione, 2007.

La *continuità* rappresenta una caratteristica degli scambi tra cliente e fornitore. Tali scambi non sono da considerarsi come transazioni isolate, bensì come un insieme univoco che dà vita ad una relazione caratterizzata da un’ottica di lungo periodo e dalla fedeltà.

La *ricerca di benefici comuni* fa riferimento ai vantaggi legati all’instaurarsi di un relazione duratura, sia per il cliente, che vede aumentare il valore ottenuto dai beni/servizi acquistati, sia per il fornitore che regola- rizza il proprio fatturato ed aumenta i profitti<sup>29</sup>.

L’*asimmetria* dipende dal fatto che l’efficacia di una strategia di tipo relazionale è lasciata all’azione del fornitore, il quale è colui che la inizia, la stimola, la coltiva e, se il caso, la conclude. Manca, cioè, del tutto l’ottica del cliente.

Come è facile notare dalla tabella, molte delle definizioni sono generiche e omnicomprendive. Ciò è chiaramente da attribuire sia alla relativa giovinezza del concetto, che ha limitato, e tutt’ora rende difficoltosa, la possibilità di effettuare ricerche empiriche a riguardo, quanto alla multidisciplinarietà che contraddistingue gli studiosi di tale approccio. A tal proposito riportiamo uno schema dei molteplici contributi teorici di cui ha beneficiato il marketing relazionale<sup>30</sup>. Essi vanno, come in parte già accennato, dall’economia e dal management alle teorie organizzative, dalla psicologia sociale al diritto (*figura 2*)<sup>31</sup>.

<sup>29</sup> Reichheld (1996) afferma che si ha un incremento del reddito normale atteso e del tasso di profitto all’aumentare dell’anzianità della relazione e quindi della fedeltà dei clienti, dovuto a importanti fattori quali: la riduzione dell’incidenza dei costi di acquisizione, la crescita dei ricavi per cliente, i risparmi nei costi di gestione dei clienti, il passaparola positivo e la possibilità di mantenere nel tempo un premium price rispetto ai concorrenti.

<sup>30</sup> Lo schema non vuole essere esaustivo, ma esemplificativo. Esso non evidenzia né l’orizzonte temporale, né l’importanza relativa delle singole teorie e tralascia alcuni filoni che hanno avuto un’influenza minore, come per esempio quello dell’apprendimento organizzativo.

<sup>31</sup> Una buona *review* dei differenti approcci teorici da cui deriva il marketing relazionale si trova in Giulivi (2001).

Tralasciando le caratteristiche principali delle singole teorie, ci limitiamo a fornire alcune indicazioni su quelle che hanno avuto un ruolo preponderante nello sviluppo dell'approccio relazionale al marketing. Il contributo maggiore sembra derivare dalla psicologia sociale, ed in particolare dalla *teoria dell'equità* e dalla *teoria dello scambio sociale*. Quest'ultima sostiene che i rapporti fra le persone si basano su norme e motivazioni di tipo sociale e non esclusivamente economiche, come la possibilità di essere ricambiati (reciprocità), l'accettazione sociale e l'autostima<sup>32</sup>. A causa dell'importanza che tale teoria riserva all'interazione fra i partner, essa ha ispirato lo sviluppo dell'approccio interattivo dell'IMP *Group*, secondo cui gli scambi costituiscono singoli episodi di una relazione in cui le parti si adattano l'una all'altra al fine di ottenere mutui benefici<sup>33</sup>.

Figura 2: I fondamenti teorici del marketing relazionale



Fonte: ns. elaborazione, 2007.

<sup>32</sup> Per un'applicazione di tali concetti al marketing, si vedano, tra gli altri, Hallen, Johanson e Seyed-Mohamed 1991 e Heide 1994.

<sup>33</sup> Per un'applicazione di tali concetti al marketing, si vedano, tra gli altri, Grönroos 1994; Krapfel, Salmond e Spekman 1991 e Wilson 1995.

La distinzione fra singolo scambio (o transazione) e relazione è affrontata anche dalla *teoria relazionale dei contratti* (Macneil, 1978, 1980), che fornisce un preciso modello per l'analisi delle dinamiche delle relazioni, soprattutto con riferimento ai fattori che incidono sulla loro durata e che differiscono dalle norme esplicitamente definite nei contratti<sup>34</sup>. Anche la *teoria della dipendenza dalle risorse* (Salancik e Pfeffer, 1978), influenzata a sua volta dalla teoria *del potere e del conflitto*, prende in considerazione una molteplicità di fattori che incidono su una relazione inter-organizzativa, concentrandosi, in particolare, sul valore relativo delle risorse scambiate e/o possedute dall'uno e dall'altro partner<sup>35</sup>.

L'*approccio politico-economico* (Sterne e Reve, 1980; Arndt 1981, 1983), infine, integra quest'ultima visione prettamente economica basata sulla razionalità e sull'efficienza (tipica anche della *teoria dei costi di transazione*) con l'approccio comportamentale delle teorie *del potere e del conflitto* e dello *scambio sociale*<sup>36</sup>. In tale approccio, il rapporto interorganizzativo è analizzato con riferimento a due sistemi: quello interno, relativo alla diade organizzativa e quello esterno, relativo all'ambiente circostante. Per ciascuno dei due sistemi è possibile individuare una dimensione economica ed una socio-politica. La relazione si basa, dunque, su un equilibrio fra interno ed esterno, cioè tra impresa e specifico contesto ambientale.

#### 2.4 SVILUPPO: IL DIBATTITO SUL CONTESTO DI APPLICAZIONE DEL MARKETING RELAZIONALE

Sancita l'importanza dell'approccio relazionale al marketing, la fase attuale, quella di sviluppo, si caratterizza per il dibattito riguardante i differenti contesti di applicazione e cioè, da un lato, la possibilità di estendere tale approccio anche alla gestione dei rapporti tra l'impresa e i consumatori finali, dall'altro, di considerare l'importanza, in ottica di marketing, delle relazioni con tutti gli *stakeholder*.

---

<sup>34</sup> Per un'applicazione di tali concetti al marketing, si vedano, tra gli altri, Dwyer, Schurr e Oh 1987; Lusch e Brown 1996.

<sup>35</sup> Per un'applicazione di tali concetti al marketing, si vedano, tra gli altri, Lohtia 1997; Vardarajan e Cunningham, 1995.

<sup>36</sup> Tale distinzione ha lo scopo di evidenziare meglio i differenti approcci teorici e non deve intendersi in modo esclusivo. In altre parole, alcune impostazioni prettamente economiche possono contenere elementi di tipo comportamentale e viceversa.

Come è noto, esistono notevoli differenze tra il mercato dei beni di consumo e quello dei beni industriali<sup>37</sup>. Tali differenze hanno delle palesi ripercussioni sulla relazione fornitore-cliente e, secondo alcuni, comportano grandi difficoltà nell'estenderne il campo di applicazione anche ai singoli consumatori. In generale, l'acquirente di un bene di consumo è, da un lato, meno dipendente dal venditore e può con maggiore semplicità cambiare marca acquistata, dall'altro ha meno potere contrattuale a causa dell'esiguo fatturato generato. Tutto ciò rende estremamente difficile costruire relazioni durature, sia per il fornitore, a causa dell'esiguo valore generabile dalla relazione (se confrontato agli alti costi di creazione e mantenimento), che per il cliente, che tende al "nomadismo" e alla "poligamia" (Pressey, Mathews, 1997), favorito dall'anonimato e dalla scarsa interazione con il venditore. Nonostante tali perplessità, risulta evidente come, nella pratica manageriale, l'approccio relazionale si sia esteso anche ai beni di consumo e che la sua utilizzazione sia destinata a crescere, grazie soprattutto all'aumentata capacità dei produttori (ed, in subordine, dei distributori) di contattare direttamente il consumatore, individuandone i bisogni specifici e di offrire prodotti e servizi altamente personalizzati. Dal lato della ricerca scientifica, invece, sebbene studi recenti abbiano iniziato ad analizzare la possibilità di applicare l'approccio relazionale a qualunque tipologia di cliente (Sheth, Parvatiyar, 1995a; Gurviez, 1995; Palmer, 1995; Buttle, 1996; Christy *et al.*, 1996; Fletcher e Peters, 1997; Fournier, 1998; Rowe, Barnes, 1998; Gwinner *et al.* 1998), i contributi sia di tipo teorico che empirico, non sono numerosi. A tal proposito si segnalano due visioni opposte: chi sostiene che sia impossibile applicare l'approccio relazionale ai rapporti B2C (Moller e Halinen, 1998; O'Malley e Tynan, 1998; Hibbard e Iacobucci, 1998), chi, al contrario, conclude che le relazioni di lungo periodo tra cliente e fornitore nel mercato dei beni di consumo esistono, ma dipenderebbero dalla tipologia di prodotto (si tratta, in questo caso, di *relationship-friendly products*) e dalla volontà del cliente di instaurare una relazione (Sheth e Parvatiyar, 1995a; Christy *et al.*, 1996; Bendapudi *et al.*, 1997; Cahill, 1998). Quest'ultimo punto sembra essere la questione principale attorno alla quale si colloca il limite di applicabilità dell'approccio relazionale ai consumatori finali. Sebbene l'instaurarsi di una qualsiasi relazione richieda la volontà di entrambi i partner, nel mercato dei beni di consumo, più frequentemente che in quello dei beni industriali o dei servizi, si prospetta la situazione in cui il cliente non

---

<sup>37</sup> Solo per citarne alcune: il numero e la dimensione dei clienti; il numero dei fornitori; il grado di coinvolgimento da parte del cliente; la conoscenza tecnica e la complessità del prodotto; il livello di rischio associato all'acquisto; il livello di servizio richiesto.

condivide l'idea del fornitore di mantenere una relazione stabile. Esistono casi, cioè, in cui il cliente ha un orientamento alla singola transazione e cerca in qualsiasi modo di non "legarsi" ad un unico fornitore (es. effetto *lock-in*)<sup>38</sup>. In letteratura, tale nozione è stata concettualizzata come *propensione del cliente alla relazione* (Christy *et al.* 1996; Gwinner *et al.* 1998; De Wulf, 1999; De Wulf *et al.*, 2003). Il successo di una relazione, soprattutto nel mercato dei beni di consumo, non dipenderebbe soltanto dalle strategie e dalle politiche messe in atto dal venditore, o dall'inerzia o da convenienze di tipo economico ma anche, e soprattutto, dalla presenza di un cliente "psicologicamente predisposto" alla relazione. De Wulf *et al.* (2003), in particolare, hanno studiato empiricamente tale concetto, concludendo che gli sforzi del fornitore nell'instaurare una relazione, in assenza di una propensione del cliente, sarebbero del tutto inutili. Più precisamente, la propensione alla relazione del cliente influenzerebbe la percezione che lo stesso ha delle politiche di fidelizzazione messe a punto dal fornitore. Dunque, le imprese che volessero efficacemente porre in essere politiche volte a creare e mantenere relazioni di lungo periodo, dovrebbero cercare quei clienti che siano sensibili nei confronti delle stesse<sup>39</sup>.

Con riferimento ai rapporti con gli *stakeholder*, la letteratura di marketing non è concorde nel definire quali siano gli *stakeholder* con cui costruire relazioni di fedeltà e, soprattutto, quali dei loro interessi devono essere tenuti in considerazione (Gummesson, 1994; Polonsky, 1996; Greenley *et al.*

---

<sup>38</sup> Le motivazioni di tale atteggiamento – di resistenza alla relazione – da parte del cliente possono essere varie (es. voglia di indipendenza e libertà di scelta), ma si ritiene che la più rilevante sia connessa con la mancanza di benefici (ottenibili dalla relazione) da parte del cliente. Una nota classificazione delle motivazioni che spingono ad intrattenere una relazione con il fornitore è quella che distingue tra vantaggi legati alla transazione riferita al singolo prodotto/servizio acquistato (la sua funzione d'uso, il prezzo, il rischio percepito, ecc.) e vantaggi legati alla relazione in sé, a prescindere dunque dalla singola transazione e dal particolare bene scambiato. Due dei più completi studi su tale argomento sono quelli di Gwinner *et al.* (1998) e di Hennig-Thurau *et al.* (2002). I primi propongono alcune categorie di benefici ricavabili da una transazione: benefici di tipo *sociale*, soprattutto tra il cliente ed un impiegato dell'impresa fornitrice; benefici di tipo *psicologico*, determinati dalla necessità di ridurre l'incertezza; benefici di tipo *economico*, con riferimento a minori costi in termini di denaro o tempo; benefici legati alla *personalizzazione dell'offerta*, derivanti dalla predisposizione di prodotti su misura e/o di trattamenti individuali da parte del fornitore; i secondi misurano empiricamente l'effettivo ruolo ricoperto da tali benefici nello sviluppo di una relazione tra cliente e fornitore. Sull'argomento, si veda anche Hunt *et al.* (2006).

<sup>39</sup> Si tratta, a ben vedere, di un'ulteriore variabile di segmentazione utilizzabile dalle imprese.

1996; Achrol, 1997; Slater, 1997; Kimery e Rinehart, 1998; Reidenbach e McClung, 1999; Polonsky *et al.*, 2002; Payne *et al.*, 2005). All'interno di tali lavori, inoltre, scarsa attenzione è stata posta sull'evoluzione delle relazioni tra impresa e *stakeholder* e sul processo sottostante la loro creazione e il mantenimento di quelle più proficue. Appare ovvio che una conoscenza più approfondita di tutti i portatori di interessi e l'applicazione, anche nei loro confronti, di un approccio relazionale potrebbe garantire all'impresa performance migliori (Gummesson, 2006).

### 3. PROSPETTIVE DI ANALISI DELLE RELAZIONI DI FEDELITÀ

Nell'analisi delle relazioni di fedeltà sono individuabili tre prospettive principali: (a) quella che privilegia la definizione e l'operazionalizzazione delle determinanti della relazione; (b) quella che, avendo ad oggetto l'evoluzione della relazione, ne esplora l'andamento nel tempo; ed infine, (c) quella che tenta di misurare il legame tra relazione e performance d'impresa.

(a) Il primo gruppo di contributi ha l'obiettivo di identificare, definire e misurare i fattori posti alla base di una relazione di lungo periodo. In tale campo, la letteratura di marketing relazionale ha raggiunto uno stadio avanzato. Sebbene i fattori cambino in relazione al contesto di riferimento, i principali costrutti analizzati si riferiscono principalmente alla fedeltà (*customer loyalty*) e ad alcune variabili considerate come antecedenti o determinanti, e cioè la *customer satisfaction*, la fiducia e il *commitment*. Tali variabili hanno un ruolo fondamentale nella formazione delle percezioni dei clienti nei confronti dell'impresa fornitrice e determinano il grado di fedeltà generato nel corso del tempo dalla relazione.

In particolare, la *customer satisfaction*, in accordo con il paradigma della conferma/disconferma, è generata dalla differenza (positiva) tra valore percepito e valore atteso (di un prodotto, o di un servizio) da parte del cliente. Più in generale, se le aspettative non sono confermate si avrà un sentimento di non soddisfazione, viceversa, se le aspettative sono confermate si avrà soddisfazione (Oliver, 1980, 1997; Iacobucci e Ostrom, 1994; Rust *et al.*, 1996; Yi, 1990; Fournier e Mick, 1999)<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> Spesso la soddisfazione è stata legata alla qualità della prestazione, la quale è stata approfondita ampiamente nella letteratura sul marketing dei servizi (si vedano su tutti Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988; Rust e Oliver, 1994). Sebbene i due costrutti siano da molti considerati distinti, si discute molto sulla loro interrelazione. Alcuni autori sostengono, infatti, che la soddisfazione sia un antecedente della qualità del servizio

La fiducia<sup>41</sup> dipende, invece, nella convinzione che un partner agirà nell'interesse dell'altro (Dwyer *et al.*, 1987; Anderson e Weitz, 1992; Morgan e Hunt, 1994; Sivasdas e Dwyer, 2000; Barclay e Smith, 1997; Wilson, 1995), o nella possibilità di poter fare affidamento su un partner (Moorman *et al.*, 1993: 82). A tal proposito, Morgan e Hunt (1994) la considerano come la variabile chiave delle relazioni di lungo periodo, poiché consente di ritenere affidabile ed onesta l'altra parte. Anderson e Narus (1990), andando un po' oltre, affermano che c'è fiducia fra due parti quando una crede che l'altra agirà in maniera tale da fargli ottenere un risultato positivo (guadagno). In realtà, ci si fida di un fornitore non solo quando si ottengono dei vantaggi dalla relazione, ma quando si ritiene che tali vantaggi possano durare nel tempo. Su questo punto Doney e Cannon (1997) suggeriscono che il concetto di fiducia dipende tanto dalla convinzione che l'altra parte riesca a mantenere le obbligazioni assunte, quanto in un'analisi costi/benefici tra il rimanere o meno legati a quel particolare fornitore. Esiste poi un certo numero di autori che afferma che la fiducia riflette la credibilità di un partner, la quale aumenta la predisposizione del cliente al mantenimento della relazione, riducendone l'incertezza e diminuendo il rischio di comportamenti opportunistici della controparte (Grönroos, 1994; Ganesan, 1994; Sheth e Parvatiyar, 1995a; Garbarino e Johnson, 1999; Erdem *et al.*, 2002).

Bisogna sottolineare che quest'ultima rende labile il confine tra il concetto di fiducia e il *commitment*. Molti (si veda su tutti Morgan e Hunt, 1994), infatti, ritengono che se una parte si fida dell'altra è altamente probabile che essa sviluppi un atteggiamento positivo nei suoi confronti, che lo porterà a desiderare di continuare la relazione. Il *commitment*, dunque, può essere considerato come la propensione del cliente ad intrattenere una relazione di lungo periodo con il fornitore (Dwyer, Schurr e Oh, 1987; Anderson e Weitz, 1992; Scheer e Stern, 1992; Moorman, *et al.*, 1992; Morgan e Hunt, 1994; Young e Denize, 1995; Kumar *et al.*, 1995; Mohr *et al.*, 1996; Geykens *et al.*, 1999). Tale propensione può essere di due tipi: affettiva, derivante dalla fiducia nel partner, e cognitiva, derivante dalla convinzione che essa porterà benefici maggiori rispetto al caso in cui si decidesse di interromperla.

---

(Bitner e Hubbert, 1994; Bolton e Drew, 1991), altri, invece, una conseguenza (Woodside *et al.*, 1989; Peyrot *et al.*, 1993).

<sup>41</sup> La fiducia è uno dei concetti più studiati nella letteratura di marketing relazionale, soprattutto con riferimento ai mercati industriali ed ai canali distributivi. Afferma Wilson (1995: 337): "*trust is a fundamental relationship model building block and as such included in most relationship model*".

(b) La seconda prospettiva di studio, relativa al processo di evoluzione della relazione, ha cercato di spiegare, in una prospettiva dinamica, quali siano le diverse fasi di sviluppo di una relazione e l'impatto che ciascuna fase ha sulle decisioni di marketing. In particolare, l'obiettivo è quello di analizzare il processo di evoluzione della relazione ed isolare i diversi stadi, dalla genesi alla dissoluzione, con lo scopo di individuare, per ciascuna fase, i fattori determinanti per il suo successo. In letteratura esistono diversi modelli a riguardo. La scuola svedese ha analizzato l'origine e la natura delle relazioni, sia fra coppie di attori, con l'approccio interattivo (Hakansson 1982), sia fra una molteplicità di attori, con l'approccio basato sui network (Gronroos, 1990; Iacobucci e Hopkins, 1992; Iacobucci, 1994; Iacobucci e Zerillo, 1997; Anderson *et al.*, 1994). Il modello più utilizzato è, comunque, quello del ciclo di vita della relazione. Uno dei più noti è il modello di Ford (1980, 1998), che considera quattro stadi: la *pre-relazione*, costituita dalla raccolta di informazioni e dalle valutazioni sui vantaggi che l'eventuale relazione potrà portare; l'*esplorazione*, nel corso della quale si effettuano investimenti sia tangibili che intangibili nella creazione dell'interazione; lo *sviluppo*, caratterizzato da apprendimento reciproco, aumento delle risorse scambiate e dunque dallo sviluppo del *commitment*; la fase di *lungo periodo*, che coincide con l'istituzionalizzazione della relazione, in cui vengono adottate routine di gestione delle interazioni che minimizzano le incertezze e sanzioni volte a disincentivare l'interruzione della relazione. Anche Dweyr *et al.* (1987), descrivono un modello del ciclo di vita della relazione, articolato però in cinque fasi: "*awareness, exploration, expansion, commitment, dissolution*". La principale differenza con il modello di Ford è rinvenibile nella presenza della fase di dissoluzione, che, secondo tali autori, è spesso gestita da uno solo dei partner, a differenza delle altre fasi che prevedono una reciprocità di atteggiamenti ed azioni tra le parti coinvolte<sup>42</sup>.

(c) l'ultima, ma non meno importante, prospettiva di studio si occupa del legame fra le relazioni di fedeltà e la performance delle imprese (Kalwani e Narayandas, 1995; Srivastava *et al.*, 1998; Naidu *et al.*, 1998). In particolare, sono oggetto d'analisi i legami della performance sia con la *customer satisfaction*, che con la *customer loyalty*<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup> Un'efficace rassegna dei modelli basati sul ciclo di vita della relazione è contenuta in Iacobucci e Zerillo (1997), i quali propongono alcune evidenze empiriche.

<sup>43</sup> Bisogna fare attenzione a non confondere i due concetti di *customer loyalty* e di *customer retention*. Si consideri che la prima ha un carattere sia affettivo che comportamentale, mentre la seconda è puramente di tipo comportamentale. Si rimanda a Diller

Per quanto riguarda la prima relazione, ci limitiamo a riportare che, come prevedibile, le ricerche empiriche hanno riscontrato un legame tra la soddisfazione e l'incremento del fatturato (Fornell, 1992; Rust *et al.*, 1995; Gomez *et al.*, 2004), la scarsa elasticità della domanda (Anderson, 1996) e i minori costi da sostenere per attrarre nuovi clienti (Anderson *et al.*, 1997). Inoltre, una maggiore soddisfazione della clientela sembra influenzare positivamente sia i profitti (Anderson, *et al.*, 1994; Aaker e Jacobson, 1994), che il valore di mercato (Aaker e Jacobson, 1994; Ittner e Larcker, 1998).

Con riferimento alla relazione tra *customer loyalty* e performance, essa è stata studiata sia dal punto di vista teorico, che dal punto di vista empirico (Reichheld e Sasser, 1990; Oliver, 1999). In particolare, si è trovato che la *customer loyalty* è positivamente correlata alla profittabilità a causa della riduzione dei costi di gestione del cliente (Berry, 1995; Hallowell, 1996). È ampiamente dimostrato che mantenere un cliente fedele sia meno costoso che conquistarne uno nuovo e che i costi di gestione dello stesso diminuiscono con il tempo. La fedeltà, inoltre, sembra contribuire all'aumento dei ricavi legati alle vendite di altri prodotti (*cross-selling*), all'aumento della penetrazione verticale, al passaparola positivo e alla diminuzione della sensibilità al prezzo<sup>44</sup>. In particolare, l'implementazione di strategie miranti all'incremento della fedeltà e allo sviluppo di relazioni di lungo periodo consente alle imprese di ottenere un vantaggio competitivo (Barclay e Smith, 1997; Hunt, 1997; Rowe e Barnes, 1998; Day, 2000) e performance superiori alla media (Boles *et al.* 2000, Hunt, 2000; Weber, 2000), di aumentare i livelli di *customer satisfaction* (Schellhase *et al.*, 2000), sviluppare processi di apprendimento organizzativo (Selnes e Sallis, 2003), aumentare la *customer retention* (Gruen *et al.*, 2000; Jap, 2001; Verhoef, 2003) e diminuire l'incertezza (Morgan e Hunt, 1994). Hunt *et al.* (2006) affermano, inoltre, che le imprese, al fine di raggiungere un vantaggio competitivo durevole, devono "identificare, sviluppare e nutrire un portafoglio di relazioni efficienti ed efficaci"<sup>45</sup>. Il legame tra le strategie di tipo relazionale e le buone performance sarebbe legata alla possibilità di condividere, sfruttare ed incrementare le risorse e le competenze possedute.

---

(1996) per un approfondimento del concetto di *customer retention* e per la sua operationalizzazione.

<sup>44</sup> Un interessante studio sugli effetti di ognuno dei fattori appena citati, nel settore delle *public utilities*, si trova in Payne e Frow (2000), in Hennih-Thurau e Hansen, *op. cit.*, pp. 297-316.

<sup>45</sup> Cfr. Hunt *et al.* (2006), "The explanatory foundations of relationship marketing theory", *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 21, no 2, p. 77.

#### 4. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

Questo capitolo si poneva un duplice obiettivo. Sotto il profilo logico, esso voleva cogliere e descrivere alcuni elementi ritenuti importanti ai fini dello studio delle relazioni di fedeltà tra le imprese ed i propri clienti, creando un collegamento con il più vasto corpo di conoscenze riguardanti l'approccio relazionale al marketing. Dal punto di vista metodologico, esso mirava a costruire la base teorica di riferimento del resto del lavoro e ad introdurre la prospettiva di analisi utilizzata.

A questi fini, sono stati presentati e descritti i più rilevanti contributi della letteratura di marketing relazionale, individuandone un percorso di sviluppo negli anni, sono stati analizzati i principali approcci teorici, evidenziandone la natura multidisciplinare, e le prospettive su cui si fondano gli studi delle relazioni di fedeltà.

In questo paragrafo, avendo evidenziato come il tema delle relazioni di lungo periodo, basate sulla fedeltà tra imprese e clienti, abbia raggiunto un significativo sviluppo nella letteratura di marketing, si esporranno alcuni *gap* conoscitivi emersi dalla rassegna e si forniranno delle indicazioni su come il lavoro che segue possa colmarli.

Per prima cosa, è affiorata una sostanziale asimmetria tra la prospettiva dell'impresa fornitrice e quella del cliente. Poca attenzione è stata data, dagli studi sin qui condotti, alla volontà e alle motivazioni che spingono il cliente a dar vita e a mantenere una relazione di fedeltà con l'impresa fornitrice, mentre il dibattito su quali siano i vantaggi e su quali debbano essere le tecniche per ottenere la *customer loyalty*, da parte del fornitore, continua ad essere preponderante. Solo alcuni autori (Bendapudi e Berry, 1997; Gwiner *et al.*, 1998; De Wulf *et al.*, 2003) hanno tentato di bilanciare tale asimmetria, ma molti quesiti rimangono insoluti. In particolare: quali sono i vantaggi che il cliente ha nel costruire una relazione di fedeltà con il fornitore? come tali vantaggi influenzano il processo di sviluppo della relazione? quale tipologia di clienti è maggiormente interessata alla costruzione di siffatte relazioni? Esiste un legame tra fedeltà e competitività? e se esiste, quanto è utile introdurre la logica, tipicamente strategica, basata sulle risorse e competenze delle imprese negli studi di matrice relazionale nel marketing?

I capitoli che seguono hanno il compito di rispondere a tali quesiti. Si indagheranno e approfondiranno i principali fattori determinanti lo sviluppo e la qualità delle relazioni di fedeltà, prendendo in considerazione i concetti di soddisfazione, fiducia e *commitment* come correlati piuttosto che indipendenti ed evitando di privilegiare l'ottica del fornitore, ma considerando anche quella del cliente, con l'obiettivo finale di fornire indicazioni sulla creazione e sul mantenimento di relazioni di fedeltà efficaci e funzionali al rag-

giungimento della competitività. Quest'ultimo punto rappresenta il filo logico che lega tutto il lavoro e trova compimento nella parte empirica che evidenzia la propensione alla relazione da parte del cliente come punto qualificante del processo di creazione delle relazioni di fedeltà. Quest'ultima non rappresentando un fine in sé, ma un mezzo che permette all'impresa di ottenere un vantaggio competitivo.

In funzione di questa impostazione, la prospettiva scelta è duplice, ed unisce due delle tre principali individuate dalla rassegna della letteratura: da un lato, si indagano i tre antecedenti delle relazioni di fedeltà e, dall'altro, si analizza il legame tra questi e la competitività. A tal fine si utilizzano elementi propri della *resource based view* (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Dierickx e Cool, 1989; Barney, 1991; Conner, 1991), che consentono di subordinare la costruzione di relazioni di fedeltà alla presenza di un patrimonio di risorse e competenze (soprattutto di tipo relazionale<sup>46</sup> ed immateriale) da parte dell'impresa, il quale è, esso stesso, alimentato dalla relazione (nel momento in cui l'interazione con il partner consente di creare nuove risorse).

È infine utile segnalare alcune implicazioni per la pratica manageriale, riguardanti le politiche di fidelizzazione, le quali, una volta individuati i clienti maggiormente propensi alla relazione, risulteranno più efficaci e consentiranno all'impresa di sfruttare ed incrementare il proprio patrimonio di risorse e competenze per raggiungere performance superiori alla media.

Ovviamente il lavoro non ha la pretesa di essere esaustivo, ma riconosce alcuni limiti e pone le basi per ulteriori ricerche future. In particolare, resta di estremo interesse lo studio empirico approfondito del legame tra risorse immateriali e performance d'impresa, utilizzando la variabile mediatrice della *customer loyalty*<sup>47</sup>, nonché lo studio e la definizione dei benefici e dei vantaggi connessi alla fine (dissoluzione) delle relazioni stesse, avendo in mente che non sempre, e non tutti, i rapporti con i clienti rappresentano un bene da coltivare e sviluppare.

---

<sup>46</sup> Cfr. Costabile M. (2001) *Il capitale relazionale: gestione delle relazioni e della customer loyalty*, McGraw-Hill.

<sup>47</sup> Si ricorda che una variabile è detta mediatrice quando spiega la relazione esistente tra una variabile indipendente (detta predittrice) ed una variabile dipendente (detta risultato).

## BIBLIOGRAFIA

- AAKER D.A., JACOBSON R. (1994), "The financial information content of perceived quality", *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, No. 2, pp. 191-201.
- ACHROL R.S., REVE T., STERN L.W. (1983), "The environment of marketing channel dyads: a framework for comparative analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 4, pp. 55-67.
- AJJO T.S. (1996), "The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No.2, pp.8-18.
- ALDERSON W. (1957), *Marketing Behavior and Executive Action*, Irwin, Homewood, IL.
- ALDERSON W. (1965), *Dynamic Marketing Behavior*, Irwin, Homewood, IL.
- ANDERSON E.W. (1996), "Customer satisfaction and price tolerance", *Marketing Letters*, Vol. 7, No. 3, pp. 265-274.
- ANDERSON J.C., NARUS J.A. (1984) "A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships, in *Journal of Marketing*, Vol. 48 No. 4, pp. 62-74.
- ANDERSON J.C., WEITZ B., (1992), "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No. 1, pp. 18-34.
- ANDERSON E.W., FORNELL C., RUST R.T. (1997), "Customer satisfaction, productivity, and profitability: differences between goods and services", *Marketing Science*, Vol. 16, No. 2, pp. 129-145.
- ANDERSON J.C., HAKANSSON H., JOHANSON J. (1994), "Dyadic business relationships within a business network context", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, pp. 1-15.
- ARNDT J. (1978), "How broad should the marketing concept be?", *Journal of Marketing*, Vol. 42 No. 1, pp. 101-103.
- ARNDT J. (1979), "Toward a concept of domesticated markets", *Journal of Marketing*, Vol. 43 No. 4, pp. 69-75.
- ARNDT J. (1980), "Perspectives for a theory in marketing", *Journal of Business Research*, Vol. 9 No. 3, pp. 389-402.
- ARNDT J. (1981), "The political economy of marketing system: reviving the institutional approach", *Journal of Macromarketing*, Vol. 1, Fall, pp. 36-47.
- ARNDT J. (1983), The political economy paradigm: foundation for theory building in marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 47 No. 4, pp. 44-54.

- ASPINALL E., NANCARROW C., STONE M. (2001), "The meaning and measurement of customer retention", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 10, No. 1, pp. 79-87.
- AXELSSON B., EASTON G. (a cura di) (1992), *Industrial Networks - a New View of Reality*, Routledge, London.
- BAGOZZI R.P. (1974), "Marketing as an organized behavioural system of exchange", *Journal of Marketing*, Vol. 38 No. 4, pp. 77-81.
- BAGOZZI R.P. (1975), "Marketing as exchange", *Journal of Marketing*, Vol. 39 No. 4, pp. 32-39.
- BAGOZZI R.P. (1978), "Marketing as exchange: A theory of transactions in the marketplace", *American Behavioural Scientist*, Vol. 21 (Mar-Apr), pp. 535-556.
- BAGOZZI R.P. (1979). "Toward a formal theory of marketing exchanges", in Ferrell, O.C. Brown, S.W., Lamb, C.W. Jr. (Eds.) *Conceptual and Theoretical Developments in Marketing*, Chicago, American Marketing Association, pp. 431-447.
- BALLANTYNE D. (1996), "Getting your way in business", *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol. 4 No. 1, pp. 3-6.
- BARNEY J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- BEJOU D. (1997), "Relationship marketing: evolution, present state and future", *Psychology and Marketing*, Vol. 14 No 8, pp. 727-736.
- BENDAPUDI, N., BERRY, L.L. (1997), "Customer's Motivation for Maintaining Relationships with Service Providers", *Journal of Retailing*, Vol. 73 No. 1, pp. 15-37.
- BERRY, L.L. (1983), "Relationship Marketing," in BERRY L.L., SHOESTACK G.L., UPAH G. (a cura di), *Emerging Perspectives in Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL., pp. 25-28.
- BERRY, L.L. (1995), "Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23 No.4, pp.236-45.
- BERRY, L.L. (2002), "Relationship Marketing of Services – Perspectives from 1983 and 2000", *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1 No. 1, pp.59-77.
- BERRY, L.L., GRESHAM L.G. (1986), "Relationship retailing: transforming customers into clients", *Business Horizons*, Vol. 26, No. 6, pp. 43-47.
- BERRY, L.L., PARASURAMAN, A. (1991), *Marketing Services*, The Free Press, New York, NY.
- BLOIS K.J. (1974), "The marketing of services: an approach", *European Journal of Marketing*, Vol. 8 No. 2, pp. 137-145.

- BLOIS K.J. (1996), "Relationship marketing in organizational markets: when is it appropriate?", *Journal of Marketing Management*, Vol. 12 No.1, pp.161-73.
- BOLES J., BRASHEAR T., BELLENGER D., BARKSDALE H. (2000), "Relationship selling behaviours: antecedents and relationship with performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15 No. 2/3, pp. 141-53.
- BOLTON R.N., DREW J.H. (1991), "A multistage model of customer' assessments of service quality, and value", *Journal of Consumer Research*, Vol. 17 No. 4, pp.375-384.
- BORDEN N.H. (1964), "The Concept of Marketing Mix", *Journal of Advertising Research*, Vol. 4 June, pp. 2-7.
- BRODIE R.J., COVIELLO N.E., BROOKES R.W., LITTLE V. (1997), "Towards a paradigm shift in marketing: an examination of current marketing practices", *Journal of Marketing Management*, Vol. 13 No.5, pp.383-406.
- BRONDONI S.M. (1983), *Politiche di mercato dei beni industriali*, Giuffrè, Milano.
- BROWN J.R., FRAZIER G.L., (1978), "The application of channel power: its effects and connotations. research frontiers in marketing: dialogues and directions", *Proceedings Marketing Educators' Conference American Marketing Association*.
- BUCKLIN L.P. (1973), "A theory of channel control", *Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 1, pp. 39-47.
- BUTTLE F.A. (1996), *Relationship Marketing: Theory and Practice*, Paul Chapman Publishing, London.
- CAHILL D.J. (1998), "Relationship marketing? but all I really wanted was a one-night stand", *Marketing News*, Vol. 32, No. 19, p. 4.
- CASTALDO A. (1994), *Le relazioni distributive. La dimensione collaborativa nei rapporti industria-distribuzione*, EGEA, Milano.
- CASTALDO A. (2002), *Fiducia e Relazioni di Mercato*, Il Mulino, Bologna.
- CHATTOPADHYAY S.P. (2001), "Relationship marketing in an enterprise resource planning environment", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19, No. 2, pp. 136-139.
- CHRISTY R., OLIVER G., PENN J. (1996), "Relationship marketing in consumer markets," *Journal of Marketing Management*, Vol. 12, No. 1-3, pp 175-188.
- CONNER K. (1991), "A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?", *Journal of Management*, 1991, Vol. 17, No. 1, pp. 121-154.
- COSTABILE M. (1996), *Misurare il valore per il cliente*, Utet, Torino.

- COSTABILE M. (1998), "Customer Satisfaction and Trust into the Resource-based Perspective. Research Propositions Endorsing the Confirmation/Disconfirmation Paradigm", in Andersson P. (a cura di), *Marketing Relationship, Track 1, Proceedings of the European Marketing Academy*, pag. 76-97.
- COSTABILE M. (2000), "A dynamic model of customer loyalty" *paper presented at the 16<sup>th</sup> Annual IMP Conference, Bath (UK), 7<sup>th</sup>-9<sup>th</sup> Sept.*
- COSTABILE M. (2001), *Il capitale relazionale: gestione delle relazioni e della customer loyalty*, McGraw Hill, Milano.
- COVIELLO N.E., BRODIE R.J., MUNRO H.J. (1997), "Understanding contemporary marketing: development of a classification scheme", *Journal of Marketing Management*, Vol. 13 No.6, pp.501-522.
- COVIELLO N.E., BRODIE R.J. (1998), "From transaction to relationship marketing: an investigation of managerial perceptions and practices", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, No. 3, pp. 171-186.
- COVIELLO N.E., BRODIE R., DANAHER P., JOHNSTON W. (2002), "How firms relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practices", *Journal of Marketing*, Vol. 66 No.2, pp.33-46.
- CHRISTOPHER M., PAYNE M., BALLANTYNE D. (1991), *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- CRAM T. (1994), *The Power of Relationship Marketing: How to Keep Customers for Life*, Pitman, London.
- DAY G.S. (2000), "Managing market relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 1, pp. 24-30.
- DAY G.S., WENSLEY R. (1983), "Marketing theory with a strategic orientation", *Journal of Marketing*, Vol. 47 No.4, pp.79-89.
- DAVIS K.R. (1961), *Marketing Management: Text and Cases*, The Ronald Press Company, New York.
- DENISON T., McDONALD M. (1995), "The role of marketing: past, present and future", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1 No.1, pp.54-76.
- DE WULF K. (1999), "The role of the seller in enhancing buyer-seller relationships: empirical studies in a retail context", *Tesi di dottorato*.
- DE WULF K., ODEKERKEN-SCHRÖDER G. (2001), "A critical review of theories underlying relationship marketing in the context of explaining consumer relationships", *Journal for the Theory of Social Behaviour*, Vol. 31, No. 1, pp. 73 -101.

- DE WULF K., ODEKERKEN-SCHRÖDER G., IACOBUCCI D. (2001), "Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration", *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 4, pp. 33 -50.
- DE WULF K., ODEKERKEN-SCHRÖDER G., DE CANNIÈRE M.H., VAN OPPEN C. (2003), "What drives consumer participation to loyalty programs? A conjoint analytical approach", *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 2, No. 1/2, pp. 69 -83.
- DI GREGORIO A. (1989). "Marketing e potere di mercato: elementi di critica alla dicotomia marketing industriale e di consumo", *Finanza, Marketing e Produzione*, No. 2.
- DICK A., BASU K. (1994), "Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework", *Journal of Marketing Science*, Vol. 22 No. 2, pp. 99-113.
- DIERICKX I., COOL K. (1989) "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, Vol. 35, No. 12, pp. 1504-1513.
- DWYER F.R., SCHURR P.H., OH S. (1987), "Developing buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 51 No.2, pp.11-27.
- EGAN J. (2003), "Back to the future: divergence in relationship marketing research", *Marketing Theory*, Vol. 3 No 1, pp. 145-157.
- EL-ANSARY A.I., STERN L.W. (1972), "Power measurement in the distribution channel", *Journal of Marketing Research*, Vol. 9 (1), pp. 47-52.
- EVANS J.R., LASKIN R.L. (1994), "The relationship marketing process: a conceptualization and application", *Industrial Marketing Management*, Vol.23(5), pp. 439-452.
- FERBER R. (1970), "The expanding role of marketing in the 1970s", *Journal of Marketing*, Vol. 34 No. 1, pp. 29-30.
- FERRERO G. (1992), *Il marketing relazionale*, Edizioni Lint, Trieste.
- FIOCCA R. (1980), "L'analisi del portafoglio clienti nel marketing industriale", *Sviluppo e Organizzazione*, No. 62, pp. 35-47.
- FIOCCA R. (1981), *Il marketing dei beni industriali*, Giuffrè, Milano
- FLETCHER K.P., PETERS L.D. (1997), "Trust and direct marketing environments: a consumer perspective", *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, pp. 523-539.
- FORD D. (1980), "The Development of Buyer-Seller Relationships", *European Journal of Marketing*, Vol.14 No. 5-6, p. 339.
- FORD D. (1990), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, Academic Press, London.
- FORD D. (1998), *Managing Business Relationships*, John Wiley & Sons, Chichester, West Sussex, UK.

- FORNELL C. (1992), "A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience", *Journal of Marketing*, Vol. 56 No. 1, pp.6-21.
- FOURNIER S.(1998), "Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research," *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, No. 2, pp. 343-373.
- FOURNIER S., MICK D.G. (1999), "Rediscovering Satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol. 6 No. 4, pp.5-23.
- FOURNIER S.M., DOBSCHA S., MICK D.G. (1998), "Preventing the premature death of relationship marketing", *Harvard Business Review*, No. 76, pp. 42-51.
- GANESAN S. (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 2, pp. 1-19.
- GATTORNA J. (1978), "channels of distribution conceptualisation: a state-of-the art review", *European Journal of Marketing*, Vol. 12 No. 7, pp. 471-512.
- GEYSKENS I., STEENKAMP J.E.M., KUMAR N. (1999), "A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. 36 No. 2, pp. 223-238.
- GIULIVI A. (2001), *Marketing relazionale e comunicazione business-to-business*, Franco Angeli, Milano.
- GLYNN W.J., LEHTINEN U. (1995), "The concept of exchange: interactive approaches in service marketing", in GLYNN W.J., BARNES J.G. (Eds.) *Understanding service management*, John Wiley, Chichester.
- GOMEZ M.I., MCLAUGHLIN E.W., WITTINK D.R. (2004), "Customer satisfaction and retail sales performance: an empirical investigation", *Journal of Retailing*, Vol. 80 No. 4, pp. 165-278.
- GRANDINETTI R. (1993), *Reti di marketing. Dal marketing delle merci al marketing delle relazioni*, Etas, Milano.
- GRANDINETTI, R. (2002), *Concetti e strumenti di marketing. Il ruolo del marketing tra produzione e consumo*, Etas, Milano
- GREENLEY G.E., FOXALL G.R. (1996), "Consumer and nonconsumer stakeholder orientation in U.K. companies", *Journal of Business Research*, Vol. 35 No. 2, pp. 105-116.
- GRÖNROOS C. (1982), "An applied service marketing theory", *European Journal of Marketing*, Vol. 16 No. 7.
- GRÖNROOS C. (1990), "Defining marketing: a market-oriented approach", *European Journal of Marketing*, Vol. 23, pp. 52-60.
- GRÖNROOS C. (1991), "The marketing strategy continuum: towards a marketing concept for the 1990s", *Management Decision*, Vol. 29 No. 1.

- GRÖNROOS C. (1994), "Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm", *Journal of Marketing Management*, Vol. 10 No.5, pp.347-60.
- GRÖNROOS C. (1996), "Relationship marketing: strategic and tactical implications", *Management Decision*, Vol. 34 No. 3, pp. 5-14
- GRÖNROOS C. (1997), "From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing", *Management Decision*, Vol. 35 No.4, pp.322-339.
- GRÖNROOS C.(2000), *Service Management and Marketing: a Customer Relationship Management Approach*, John Wiley & Sons, Chichester, West Sussex, UK.
- GRÖNROOS C. (2004), "The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 19 No. 2, pp. 99-113.
- GRÖNROOS C., GUMMESSON E. (1985), "The Nordic school of services marketing", in GRÖNROOS C., GUMMESSON E. (a cura di), *Services Marketing: Nordic School Perspectives*, Stockholm University, Stockholm, pp.6-11.
- GRUEN T.W., SUMMERS J.W., ACITO F. (2000), "Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviours in professional associations", *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 3, pp. 34-49.
- GUMMESSON E. (1987), "The new marketing: developing long-term interactive relationships", *Long Range Planning*, Vol. 20 No.4, pp.10-20.
- GUMMESSON E. (1994), "Making relationship marketing operational", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5 No. 5, pp. 5-20.
- GUMMESSON E. (2004), "Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 19 No. 2, pp. 136-48.
- GUMMESSON E. (2006), *Marketing relazionale*, Unico Hoepli Editore, Milano (ed. or. Gummesson, E., *Total relationship marketing*, 2002, Butterworth-Heinemann/Chartered Institute of Marketing, Oxford)
- GUMMESSON E., LEHTINEN U., GRÖNROOS C. (1997), "Comment on Nordic perspectives of relationship marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 31 No.1, pp.10-16.
- GWINNER K.P., GREMLER D.D., BITNER M.J. (1998), "Relational benefits in services industries: the customer's perspective," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, No. 2, pp.101-114.
- HÅKANSSON H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Wiley Publishing, New York, NY.

- HÅKANSSON H. (1985), "The Swedish approach to Europe", in TURNBULL P.W., VALLA J.P. (a cura di), *Strategies for International Industrial Marketing*, Croom Helm, London.
- HÅKANSSON H. (1989), *Corporate Technological Behaviour: Cooperation and Networks*, Routledge, London.
- HÅKANSSON H., JOHANSON J. (1992), "A model of industrial networks", in AXELSSON B., EASTON G. (a cura di), *Industrial Networks: a New View of Reality*, pp. 28-34, Routledge, London.
- HÅKANSSON H., SNEHOTA I. (1990), "No business is an island", in FORD D. (a cura di), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, Academic Press, London.
- HÅKANSSON H., SNEHOTA I. (a cura di) (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.
- HÅKANSSON H., WOOTS B. (1979), "A framework of industrial buying and selling", *Industrial Marketing Management*, Vol. 8 No. 1, pp. 28-39
- HALLEN L., JOHANSON J., SEYED-MOHAMED N. (1991), "Interfirm adaptation in business relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 55, No. 2, pp. 29-37.
- HALLOWELL R. (1996), "The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, No. 4, pp. 27-42.
- HARKER M.J. (1999), "Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 17, No. 1, pp. 13-20.
- HEIDE J.B. (1994), "Interorganizational governance in marketing channels," *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 71-85.
- HENNIG-THURAU T., HANSEN U. (2000), *Relationship Marketing*, Springer-Verlag, Berlin.
- HENNIG-THURAU T., GWINNER K.P., GREMLER D.D. (2002), "Understanding relationship marketing outcomes. An integration of relational benefits and relationship quality", *Journal of Service Research*, Vol. 4, No. 3, pp. 230-247.
- HIBBARD J., IACOBUCCI D. (1998), "Toward an encompassing theory of relationships in business and consumer marketing: an empirical generalisation with implications for future research", in SHETH J., MENON, A. (Eds), *New Frontiers in Relationship Marketing Theory and Practice*, Emory University, Atlanta.
- HOOLEY G., GREENLEY G., FAHY J., CADOGAN, J. (2001), "Market-focused resources, competitive positioning and firm performance", *Journal of Marketing Management*, Vol. 17, No. 5-6, pp. 503-520.

- HOUSTON F., GASSHEIMER J.B. (1987), "Marketing and exchange", *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 4, pp. 3-18.
- HOWARD J.A. (1957), *Marketing Management: Analysis and Planning*, Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- HUNT S.D. (1976), "The nature and scope of marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 40 No 3, pp. 17-28.
- HUNT S.D. (1983), "General theories and the fundamental explananda of marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 47 No. 4, pp. 9-17.
- HUNT S.D. (1994), "On rethinking marketing: our discipline, our practice, our methods", *European Journal of Marketing*, Vol. 28 No.3, pp.13-25.
- HUNT S.D. (1997), "Competing through relationships: grounding relationship marketing in resource-advantage theory", in *Journal of Marketing management*, Vol. 13, pp. 431-445.
- HUNT S.D. (2000), *A general theory of competition: Resources, Competences, Productivity, Economic growth*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- HUNT S.D., NEVIN J.R. (1974), "Power in a channel of distribution: sources and consequences", *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, No. 2, pp. 186-193.
- HUNT S.D., MORGAN R.M. (1994), "Relationship marketing in the era of network competition", *Marketing Management*, Vol. 3 No.1, pp.18-28.
- HUNT S.D., ARNETT D.B., MADHAVARAM S. (2006), "The explanatory foundations of relationship marketing theory", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21 No 2, pp. 72-87.
- IACOBUCCI D. (1994), "Toward defining relationship marketing," in SHETH J. N., PARVATIYAR A. (eds.), *Relationship Marketing: Theory, Methods, and Applications*, Research Conference, Roberto C. Goizueta Business School, Emory University, Atlanta: Center for Relationship Marketing, 1-10.
- IACOBUCCI D., HOPKINS N. (1992), "Modeling dyadic interactions and networks in marketing", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No. 1, pp. 5-17.
- IACOBUCCI D., OSTROM A. (1994), "Gender Differences in the Impact of 'Core' and 'Relational' Aspects of Services on the Evaluation of Service Encounters", *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 2, pp. 257-286.
- IACOBUCCI D., ZERILLO P. (1997), "The relationship life cycle: 1) A network-dyad-network dynamic conceptualization, and 2) The application of some classic psychological theories to its management," *Research in Marketing*, 13, pp. 47-68.
- ITTNER C.D., LARCKER D.F. (1998), "Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? an analysis of customer satisfaction",

- Journal of Accounting Research*, Vol. 36, Studies on Enhancing the Financial Reporting Model, pp. 1-35.
- JACKSON B.B. (1983), "Build customer relationships that last", *Harvard Business Review*, Vol. 63, Nov.-Dec., pp. 120-128.
- JACOBY J. (1978), "Consumer research: a state of the art review", *Journal of Marketing*, Vol. 42, pp. 87-96.
- JACOBY J., CHESTNUT R.W. (1978), "Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior", *Journal of Marketing Research*, Vol. 10, pp. 1-9.
- JAP S.D. (2001), "The strategic role of the salesforce in developing customer satisfaction across the relationship lifecycle", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21, No. 2, pp. 95-109.
- JOHN G., REVE T. (1982), "The reliability and validity of key informant data from dyadic relationships in marketing channels", *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 4, Special Issue on Causal Modeling, pp. 517-524.
- JUDD R.C. (1964), "The case for redefining services", *Journal of Marketing*, Vol. 28, No. 1, pp. 58-59.
- KALWANI M.U., NARAYANDAS N. (1995), "Long-term manufacturer-supplier relationships: do they pay off for supplier firms?", *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 1, pp. 1-16.
- KIMERY K.M., RINEHART S.M. (1998), "Markets and constituencies: an alternative view of the marketing concept", *Journal of Business Research*, Vol. 43, No. 3, pp. 117-124.
- KOTLER P. (1967), *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ.
- KOTLER P. (1972), "A generic concept of marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 36 No. 2, pp. 46-54.
- KOTLER P., LEVY S.J. (1969a), "Broadening the concept of marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 33 No. 1, pp. 55-57.
- KOTLER P., LEVY S.J. (1969b), "A New form of marketing myopia: rejoinder to professor Luck", *Journal of Marketing*, Vol. 33 No. 1, pp. 10-15.
- KOTLER P. ZALTMAN G. (1971), "Social marketing: an approach to planned social change", *Journal of Marketing*, Vol. 35 No. 3, pp. 3-12.
- KRAPFEL R.E. JR, SALMOND D., SPEAKMAN R. (1991), "A strategic approach to managing buyer-seller relationship", *European Journal of Marketing*, Vol. 25, No. 9, pp. 22-37.
- KUMAR N., SCHEER L.K., STEENKAMP J.B.E.M. (1995), "The effects of supplier fairness on vulnerable resellers", *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, No. 1, pp. 54-65.

- LANZA A. (1998), "Le relazioni tra imprese all'origine dei vantaggi competitivi knowledge-based", *Economia e Management*, No. 5, pp. 101-115.
- LANZA A. (2000), *Knowledge governance. Dinamiche competitive e cooperative nell'economia della conoscenza*, EGEA, Milano.
- LAZER W. (1969), "Marketing's changing social relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 33 No. 1, pp. 3-9.
- LEVITT T., (1983), "Relationship management", *Harvard Business Review*, (Sept.-Oct.), pp. 87-93.
- LINDGREEN A., PELS J. (2002), "Buyer-seller exchange situations: four empirical cases", *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1 No.3/4, pp.60-93.
- LUCK D.J. (1969), "Broadening the concept of marketing. Too far", *Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 3, pp. 53-55.
- LUCK D.J. (1974), "Social marketing: confusion compounded", *Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 4, pp. 70-72.
- LUSCH R.F., BROWN J.R. (1996), "Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels", *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, pp. 19-38.
- MACNEIL I.R. (1978), "Contracts: adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law", *Northwestern University Law Review* Vol. 72, pp. 854-906.
- MACNEIL I.R. (1980), "The new social contract: an inquiry into modern contractual relations", Yale University Press.
- MAGGIONI V. (1984), *Marketing dei beni industriali. Il comportamento dell'acquirente*, ETS, Pisa.
- MARCATI A. (1992), *Relazioni tra imprese e marketing industriale*, Giappichelli, Torino.
- MATTSON L.G. (1997), "Relationship marketing and the markets-as-networks approach: a comparative analysis of two evolving streams of research", *Journal of Marketing Management*, Vol. 13 No.5, pp.447-461.
- MCCARTHY E.J. (1960), *Basic Marketing*, Richard D. Irwin, Homewood, IL.
- MOHR J., FISCHER R.J., NEVIN J.R. (1996), "Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control", *Journal of Marketing*, Vol. 60 (July).
- MOORMAN C., ZALTMAN G., DESHPANDE R. (1992), "Relationship between providers and users of market research: the dynamic of trust within and between organizations" *Journal of Marketing Research*, Vol. 57, No. 1, pp. 314-328.
- MORGAN R.M., HUNT S.D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58 No.3, pp.20-38.

- MORRIS M.H., BRUNYEE J., PAGE M. (1998), "Relationship marketing in practice", *Industrial Marketing Management*, Vol. 27 No.4, pp.359-371.
- MÖLLER K, HALINEN A. (1998), "Consumer versus interorganizational relationship marketing: a metatheoretical analysis", in SHETH J, MENON A. (Eds), *New Frontiers in Relationship Marketing Theory and Practice*, Emory University, Atlanta, GA.
- MÖLLER K., HALINEN A. (2000), "Relationship marketing theory: its roots and direction", *Journal of Marketing Management*, Vol. 16 No.1/3, pp.29-54.
- MULKI, J.P., STOCK, J. (2003), "Evolution of relationship marketing", *Proceedings of Conference on Historical Analysis and Research in Marketing (CHARM)*, East Lansing, Michigan, May 15-18, pp. 52-9.
- MURPHY B., STEVENS K., MCLEOD R. (1997), "A stakeholderism framework for measuring relationship marketing", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 5 (Spring), pp.43-57.
- NAIDU G.M., PARVATIYAR A., SHETH J.N., WESTGATE L. (1998), "Does relationship marketing pay? an empirical investigation of relationship marketing practices in hospitals", *Journal of Business Research*, Vol. 46, No. 3, pp. 207-218.
- NORMANN R. (1984), *Service Management*, Wiley, New York, NY.
- OLIVER R.L. (1980), "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, No. 4, pp. 460-469.
- OLIVER R.L. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill College, New York.
- OLIVER R.L. (1999), "Whence consumer loyalty?", *Journal of Marketing*, Vol. 63, *Fundamental Issues and Directions for Marketing*, pp. 33-44.
- O'MALLEY L., TYNAN C. (2000), "Relationship Marketing in Consumer Markets: Rhetoric or Reality?", *European Journal of Marketing*, 34, 7 797-815
- PALMER A.J (1995), "Relationship marketing: local implementation of a universal concept", *International Business Review*, Vol. 4 No.4, pp.471-81.
- PALMER A.J. (1996), "Relationship marketing: a universal paradigm or management fad?", *The Learning Organization*, Vol. 3 No.3, pp.18-25.
- PALMER A.J., BEJOU, D (1994), "Buyer-seller relationships: a conceptual model and empirical investigation", *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pp.495-512.
- PAYNE A. (1995), *Advances in Relationship Marketing*, Kogan Page, London.

- PAYNE A. (2000), "Relationship marketing - the UK perspective", in *Handbook of Relationship Marketing*, Sheth and Parvatiyar (ed.), Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA.
- PAYNE A., FROW P. (2004), "The role of multichannel integration in CRM", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33 No. 6, pp. 475-89
- PAYNE A., BALLANTYNE D., CHRISTOPHER M. (1995), "A stakeholder approach to relationship marketing strategy: The development and use of the 'six markets' model", *European Journal of Marketing*, Vol. 39 No. 7-8, pp. 855-871.
- PARASURAMAN A., ZEITHALM V., BERRY L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 41-50.
- PARVATIYAR A., SHETH J.N. (2000), "The domain and conceptual foundations of relationship marketing", in PARVATIYAR A., SHETH J.N. (eds.) *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications, pp: 3-38.
- PELS J. (1999), "Exchange relationships in consumer markets", *European Journal of Marketing*, Vol. 33 No.1/2, pp.19-37.
- PELS J., COVIELLO N., BRODIE R. (1999), "Transactions versus relationships? The risk of missing the real issues", *Proceedings of the Industrial Marketing and Purchasing Group Conference*, University College Dublin, Dublin, 2-4 September.
- PENROSE (1959), *The Theory of the Growth in the Firm*. Oxford Blackwell.
- PEYROT M., COOPER P.D., SCHNAPF D. (1993), "Consumer satisfaction and perceived quality of outpatient health services", *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 13 (Spring), pp. 24-33.
- POLONSKY M.J. (1996), "Stakeholder management and the stakeholder matrix: Potential strategic marketing tools", *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 1 No.3, pp. 209-229.
- POLONSKY M.J., SCHUPPISSER D.S.W., BELDONA S. (2002), "A stakeholder perspective for analysing marketing relationships", *Journal of Market-focused Management*, Vol. 5 No.2, pp.109-26.
- PRESSEY A. D., MATHEWS B.P. (1997), "Characteristics of relationship marketing and its applicability to consumer transactions; including retailing", *Proceedings of the 26th EMAC Conference*, Warwick (UK), pp. 1043-1057.
- RAIMONDO M.A. (2004), *Le relazioni di Mercato dell'Impresa*, EGEA, Milano.
- RATHMELL J.M. (1966), "What is meant by services?", *Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 4, pp. 32-36.

- RAVALD A., GRÖNROOS C. (1996), "The value concept and relationship marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 30 No.2, pp.19-30.
- REGAN W.J. (1963), "The service revolution", *Journal of Marketing*, Vol. 27, No. 3, pp. 57-62.
- REICHHELD F.F. (1996), "*The loyalty effect - the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- REICHHELD F.F., SASSER W.E. JR(1990), "Zero defections: quality comes to services", *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 5, pp. 105-111.
- REIDENBACH R.E., MCCLUNG G.W. (1999), "Managing stakeholder loyalty. When satisfaction is not just enough", *Marketing Health Services*, Spring.
- ROWE G.W, BARNES J.G (1998), "Relationship marketing and sustained competitive advantage", *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, No. 3, pp.281-97.
- RUMELT R.P. (1984), "Toward a strategic theory of the firm", in LAMB R. (ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ: pp. 556-570.
- RUST R.T., OLIVER R.L. (1994), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage, Thousand Oaks.
- RUST R.T, ZAHORIK A.J., KEININGHAM T.L. (1995), "Return on quality (roq): making service quality financially accountable", *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 2, pp. 58-70.
- RUST R.T, STEWART G.L., MILLER H., PIELACK D. (1996), "The satisfaction and retention of frontline employees: A customer satisfaction measurement approach", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, No. 5, pp. 62-80.
- SALANCIK G.R., PFEFFER J. (1978), "Uncertainty, secrecy, and the choice of similar others", *Social Psychology*, Vol. 41, No. 3, pp. 246-55.
- SCHELLHASE R.P., HARDOCK P., OHLWEIN M. (2000), "Customer satisfaction in business-to-business marketing: the case of retail organizations and their suppliers", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, No. 2-3, pp. 106-121.
- SCHNEER L.K., STERN L.W. (1992), "The effect of influence type and performance outcomes on attitude toward the influencer", *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No. 1, pp. 128-142.
- SCHNEIDER B. (1980), "The service organization: climate is crucial", *Organizational Dynamics*, Vol. 9 No.2, pp.52-65.
- SELNES F., SALLIS J. (2003), "Promoting relationship learning", *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 3, pp. 80-95.

- SHANI D., CHALASANI, S. (1991), "Exploiting niches using relationship marketing", *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 6, No.4, pp. 43-52.
- SHETH J.N. (1994), "Relationship marketing: a customer perspective", *Proceedings of the 2nd Annual Relationship Marketing Conference*, Atlanta, GA: Centre for Relationship Marketing, Emory University, 1-7.
- SHETH J.N. (1995), "Searching for a definition of relationship marketing", *Proceedings of the 3rd International Colloquium on Relationship Marketing*, University of Melbourne, Melbourne, Feb.
- SHETH J.N., SHARMA A. (1997), "Supplier relationships: emerging issues and challenges", *Industrial Marketing Management*, Vol. 26 No. 2, pp. 91-100.
- SHETH J.N., PARVATIYAR A. (1995a), "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24 No. 4, pp. 255-271.
- SHETH J.N., PARVATIYAR A. (1995b), "The evolution of relationship marketing", *International Business Review*, Vol. 4 No.4, pp.397-418.
- SHETH J.N., PARVATIYAR A. (2000), *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, CA.
- SHETH J., GARDNER D.M., GARRETT D.E. (1988), *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*, Wiley, New York, NY.
- SHOSTACK G.L. (1977), "Breaking free from product marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 2, pp. 73-80.
- SHRIVASTAVA S., KALE S.H. (2003), "Philosophising on the elusiveness of relationship marketing theory in consumer markets: a case for reassessing ontological and epistemological assumptions", *Australasian Marketing Journal*, Vol. 11 No 3, pp. 61-72.
- SHRIVASTAVA R.K., FAHEY L., CHRISTENSEN H.K. (2001), "The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, pp. 777-802.
- SHRIVASTAVA R.K., SHERVANI T.A., FAHEY L. (1998), "Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 1, pp. 2-18.
- SLATER S.F. (1997), "Developing a customer value-based theory of the firm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, pp.162-167.
- SMITH J.B., BARCLAY D.W. (1997), "The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 1, pp. 3-21.
- STERN L.W. (1969), *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Houghton-Mifflin, Boston, MA.

- STERN L.W., REVE T. (1980), "Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 44 (Summer), pp. 52-64.
- STERN L.W., EL-ANSARY A. (1982), *Marketing Channels*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- THIBAUT, J.W., KELLY, H.H. (1959), *The Social Psychology of Small Groups*, Wiley, New York, NY.
- THORELLI H.B. (1986), "Networks, between market and hierarchies", *Strategic Management Journal*, Vol. 7 No. 1 pp. 37-51.
- TROILO G. (1993), "L'evoluzione del concetto di marketing mix: una proposta interpretativa", *Finanza, Marketing e Produzione*, Giugno.
- TUNISI A. (1999), *Processi di marketing nei mercati industriali*, Carocci, Roma.
- TURNBULL P.W., CUNNINGHAM M.T. (1981), *International Marketing and Purchasing*, Macmillan, London.
- TURNBULL P.W., VALLA J.P. (1986), *Strategies For International Industrial Marketing*, Groom Helm, London.
- TURNBULL P.W., FORD D., CUNNINGHAM M. (1996), "Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 131 No.3/4, pp.44-62.
- ULTSCH A. (2002), "Emergent self-organising feature maps used for prediction and prevention of churn in mobile phone markets", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 10, No. 4, pp. 314-324.
- VACCÀ S. (1986), "L'economia delle relazioni tra imprese: dall'espansione dimensionale allo sviluppo per reti esterne", *Economia e Politica Industriale*, No. 51, pp. 3-43.
- VALDANI E. (1997), "Dalla concorrenza all'ipercompetizione, dall'evoluzione alla coevoluzione", *Economia e Management*, No. 3, pp. 81-94.
- VALDANI E. (2000), *L'impresa pro-attiva*, McGraw-Hill, Milano.
- VARADARAJAN P.R., CUNNINGHAM M.H. (1995), "Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 282-296.
- VERHOEF P.C. (2003), "Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development", *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 4, pp. 30-46.
- WEBSTER F.E. (1992), "The changing role of marketing in the corporation", *Journal of Marketing*, Vol. 56 No.4, pp.1-17.

- WERNERFELT B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.
- WILKIE W.L., MOORE E.S. (2003), "Scholarly research in marketing: exploring the "4 eras" of thought development", *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 22, No. 2. pp. 116-146.
- WILKINSON I. (1979), "Power and satisfaction in channel of distribution", *Journal of Retailing*, Vol. 55, No. 2, pp. 79-94.
- WILKINSON I. (2001), "A history of network and channels thinking in marketing in the 20th century", *Australasian Journal of Marketing*, Vol. 9, No. 2, pp. 23-53.
- WILSON D.T. (1972), *The Marketing of Professional Services*, McGraw-Hill, London.
- WILSON D.T. (1976), "Dyadic interaction: an exchange process", in Anderson, B.B. (Ed.), *Advances in Consumer Research*, Vol. 3, pp. 394-7.
- WILSON D.T. (1995), "An integrated model of buyer-seller relationship", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23 (4), pp. 335-345.
- WILSON D.T., MOLLER K.K. (Eds), (1995), *Business Marketing: an Interaction and Network Perspective*, Kluwer Academic, Boston, MA.
- WOODSIDE A.G., FREY L.L., DALY R.T. (1989), "Linking service quality, customer satisfaction, and behavioural intention", *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 9, No. 4, pp. 5-17.
- YI Y., (1990), "A critical review of consumer satisfaction", in ZEITHAML V. (a cura di), *Review of Marketing*, Chicago, American Marketing Association, pp. 68-123.
- YOUNG L.C., WILKINSON I.F. (1992), "Towards a typology of interfirm relations in marketing systems", *8th IMP Conference*, Lyon, September.
- YOUNG L., DENIZE S. (1995), "A concept of commitment: alternative views of relational continuity in business service relationships", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 10, No. 5, pp. 22-37.
- ZEITHAML V.A., BERRY L.L., PARASURAMAN A. (1993), "The nature and determinants of customer expectations of service", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21, No. 1, pp. 1-12.
- ZOLKIEWSKI J. (2004), "Relationships are not ubiquitous in marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 38 no. 1/2, pp. 24-29.