

CAPITOLO XII
LA FEDELTA NEL SOFTWARE E SERVIZI
INFORMATICI:
ALCUNE EVIDENZE EMPIRICHE

*Sonia C. Giaccone e Marco Galvagno**

SOMMARIO: 1. Gli obiettivi della ricerca. – 2. La metodologia della ricerca. – 2.1 Il contesto dell'analisi. – 2.2 L'unità d'analisi e la raccolta dati. – 2.3 L'individuazione e la selezione degli indicatori – 3. L'interpretazione dei dati. – 3.1 La fedeltà nella percezione dei clienti – 3.2. La fedeltà nella percezione delle imprese fornitrici. – 4. Conclusioni. – Bibliografia.

* Sebbene questo capitolo sia frutto del lavoro congiunto degli autori, in fase di stesura i paragrafi 2, 2.1, 3.2 e 4 sono attribuibili a Sonia C. Giaccone, mentre i paragrafi 1, 2.2, 2.3, 3 e 3.1 a Marco Galvagno.

1. GLI OBIETTIVI DELLA RICERCA

Le riflessioni sin qui condotte hanno evidenziato come la continua tendenza verso la creazione ed il mantenimento di una relazione stabile con il cliente sia un elemento fondamentale per le imprese che vogliono competere con successo. A tal proposito le imprese cercano di mettere in atto comportamenti e azioni finalizzate ad ottenere la fedeltà del cliente (*customer loyalty*).

Come già evidenziato nei capitoli precedenti¹, è possibile distinguere, diverse dimensioni del concetto di fedeltà (Jacoby e Chestnut, 1978; Vicari, 1978; Raimondo, 2004), quella cognitiva, quella affettiva, quella conativa e quella comportamentale. Quest'ultima, in particolare, esplicitandosi nel riacquisto abituale di una medesima alternativa di offerta, è da considerarsi una condizione necessaria, ma non sufficiente, per determinare l'esistenza di una fedeltà piena.

Ai fini dello svolgimento dell'indagine empirica di cui si riportano le principali evidenze, si è fatto riferimento principalmente alla dimensione cognitiva (o attitudinale) della fedeltà, che rappresenta l'atteggiamento favorevole che il consumatore manifesta nei confronti della marca o dell'impresa considerata, che è alla base della ripetizione consapevole dell'acquisto, e che può essere considerata come "fedeltà sostenibile" (Dick, Basu, 1994), o "vera fedeltà" (Jacoby, Chestnut, 1978).

Tale approccio si propone di determinare le motivazioni del riacquisto tramite la descrizione e la spiegazione dei processi cognitivi del cliente, i quali dipendono da alcune variabili che sono state già identificate come antecedenti (*driver* o determinati) della fedeltà², e cioè: la soddisfazione; la fiducia e il *commitment*. Tali variabili hanno un ruolo fondamentale nella formazione delle percezioni dei clienti nei confronti dell'impresa fornitrice e influiscono sul grado di fedeltà espresso nel tempo.

Premesso che le decisioni e le azioni messe in atto dalle imprese (politiche di fidelizzazione) incidono sulla fedeltà cognitiva della clientela, nella misura in cui riescono ad agire su soddisfazione, fiducia, e

¹ Si vedano in particolare il primo (Faraci, Giaccone, 2007) ed il terzo (Faraci, 2007) capitolo del presente volume

² Si veda il primo capitolo del presente volume (Faraci, Giaccone, 2007).

*commitment*³, il presente lavoro intende verificare se esiste una simmetria tra gli elementi su cui l'impresa fornitrice fonda le proprie politiche di fidelizzazione e gli elementi giudicati primari dal cliente, nella decisione di rimanere fedele all'impresa.

Per le ragioni appena descritte, le domande cui si tenta di dare una risposta sono tre:

1. *Quali sono gli elementi considerati più importanti, dai clienti e dai fornitori, nella creazione di una relazione di fedeltà?*

Diversi sono i fattori indicati dalla letteratura potenzialmente in grado di influenzare le relazioni di fedeltà impresa-cliente nel tempo⁴. Tra essi, quelli per i quali si riscontra maggiormente condivisione da parte degli studiosi, e che si ipotizzano essere i più rilevanti nell'influenzare la relazione di fedeltà, sono rappresentati dalla soddisfazione percepita dal cliente dopo precedenti esperienze di acquisto (*customer satisfaction*), dalla fiducia accordata al fornitore, talvolta anche in assenza di precedenti esperienze di acquisto (*trust*), dal grado di coinvolgimento nei confronti del fornitore (*commitment*). Nel capitolo I è già stato sviluppato al riguardo un quadro di riferimento teorico, cui si rimanda. Stante la relazione che lega le tre determinanti e la fedeltà, un primo obiettivo della ricerca empirica è stato quello di verificare se esistesse corrispondenza tra ciò che il cliente reputa importante al fine di continuare ad adottare un comportamento fedele, e ciò che, nello stesso senso, ritiene il fornitore e considera a fondamento delle sue scelte mirate a rafforzare la relazione di fedeltà. Per rispondere a tale quesito, si è chiesto ai clienti di indicare gli elementi ritenuti più rilevanti per creare soddisfazione, fiducia e *commitment*.

2. *Quali sono le azioni messe in atto dal fornitore per incrementare la fedeltà del cliente?*

Un secondo obiettivo della ricerca è stato quello di verificare quali fossero le politiche di fidelizzazione realizzate dai fornitori e come queste fossero percepite dai clienti. Tali politiche sono finalizzate ad incrementare la fedeltà cognitiva, attraverso l'azione esercitata sulla

³ In merito alle politiche di fidelizzazione si veda il capitolo ottavo del presente volume (Garraffo, 2007).

⁴ Tra i fattori in grado di influenzare la scelta di rimanere fedeli ad un fornitore o meno sono stati individuati, ad esempio: il grado di soddisfazione derivante da precedenti esperienze di acquisto (Oliver, 1997; Costabile, 1998), la qualità dei prodotti e dei servizi pre e post-vendita offerti sul mercato (Chino Lin *et al.*, 2000), il grado di coinvolgimento (Ganesh *et al.*, 2000) e di fiducia (Chow e Holden, 1997) verso il fornitore, il passaparola (Wangenheim e Bayon, 2004), la pubblicità (Chin-Tsai Lin *et al.*, 2003), l'interazione, la cooperazione, la reciprocità ecc. (Costabile, 1999).

soddisfazione, sulla fiducia e sul *commitment* che, nel modello esplicativo sviluppato nel lavoro, stanno alla base della formazione di una relazione durevole, stabile e collaborativa.

3. *Come incide la propensione del cliente a mantenere una relazione durevole, stabile e collaborativa (propensione alla fedeltà) sulla percezione delle politiche di fidelizzazione messe a punto dal fornitore?*

Si è già evidenziato come l'efficacia delle politiche di fidelizzazione sia legata alla percezione che il cliente ha delle stesse. Al riguardo, si è tentato di verificare se la propensione del cliente alla relazione incidesse sulla percezione nei confronti delle azioni di fidelizzazione messe in atto dal fornitore.

Tutti e tre i quesiti di ricerca sono chiaramente di tipo interpretativo ed hanno l'obiettivo comune di approfondire l'esistenza di una identificazione fra quanto il fornitore fa per aumentare la fidelizzazione e quanto viene percepito dal cliente.

2. LA METODOLOGIA DELLA RICERCA

L'obiettivo del presente paragrafo è quello di chiarire e motivare la metodologia utilizzata per svolgere la ricerca sul campo. Poiché la scelta della metodologia dovrebbe basarsi sulla tipologia del fenomeno investigato (Kerlinger, 1986), ogni affermazione fatta nel prosieguo verrà valutata alla luce dello specifico problema affrontato.

2.1 IL CONTESTO DELL'ANALISI

In considerazione del fatto che lo studio intende investigare i fattori determinanti la costruzione di una relazione di fedeltà tra fornitore e cliente, si è ritenuto necessario considerare un contesto in cui tali relazioni rappresentassero una variabile particolarmente critica. A tal proposito, si è scelto di far riferimento al business del software e servizi informatici. Tale scelta si basa sulla considerazione che in esso, proprio la capacità di instaurare relazioni stabili di fedeltà con la clientela possa rappresentare un presupposto fondamentale per la competitività delle imprese. Trattandosi di un business caratterizzato da una competizione agguerrita, basata sulla velocità dell'innovazione, dalla presenza di imprese "market-driven" (Day, 1999; Webster, 2002) e a forte intensità di conoscenza (Lipparini, 2002), e da una domanda globale, in grado di rivolgersi ad un'offerta anch'essa

globale, si ritiene che la fedeltà ed il coinvolgimento verso il fornitore possano rappresentare un strumento in grado di fungere da deterrente verso la “naturale” propensione al nomadismo di un cliente sempre più informato e competente ed in condizione di valutare e scegliere consapevolmente l’alternativa di acquisto più valida.

Il business del software e servizi informatici fa parte del più ampio settore dell’*Information Technology* (IT), che, insieme a quelli delle Telecomunicazioni⁵ e dei Media⁶, è riconducibile al comparto dell’*Information & Communication Technology* (ICT). Quest’ultimo può essere considerato il risultato della convergenza multimediale⁷, consistente nell’integrazione e attrazione di tre componenti chiave: la multimedialità, l’interattività e i contenuti di comunicazione. Il settore IT è articolato in tre business: 1) hardware, che comprende la produzione o importazione diretta di apparecchiature informatiche per l’elaborazione automatica dei dati, dei testi, della parola e delle immagini; 2) assistenza tecnica, che comprende la manutenzione hardware e servizi di assistenza tecnica pre e post vendita; 3) software e servizi, che comprende la fornitura di servizi di informatica e di elaborazione dati, e la produzione e commercializzazione di prodotti software indispensabili al funzionamento di un sistema informatico. All’interno del business del software e servizi informatici è poi possibile individuare i segmenti dei prodotti software⁸ e dei servizi professionali⁹.

⁵ Il settore delle telecomunicazioni comprende le imprese che realizzano infrastrutture e prodotti necessari alla fruizione di servizi di telecomunicazione e che erogano e gestiscono i servizi.

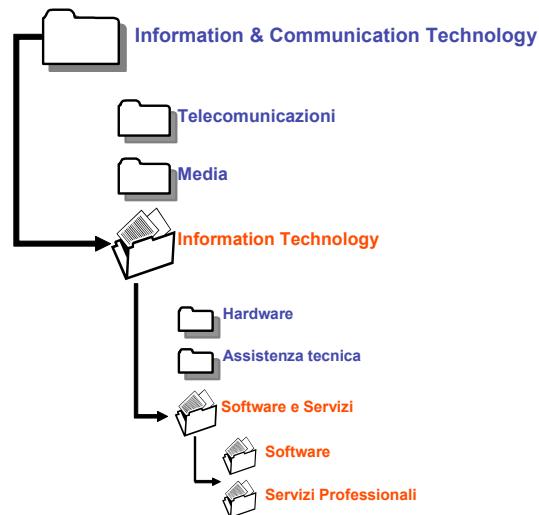
⁶ Il settore dei media comprende invece le imprese operanti nel campo dell’informazione e dell’intrattenimento (Tv, cinema, editoria ecc.), nel networked business (commercio elettronico, reti aziendali, ecc.), nell’apprendimento e nella didattica, nella mobilità (telelavoro, mobile-office ecc.).

⁷ Per “convergenza” si intende il processo di interscambio tra settori industriali diversi che hanno come elemento in comune i clienti. Tale processo determina la convergenza delle attività svolte separatamente dai singoli settori per la produzione e lo sviluppo di nuovi servizi. Per “multimedialità” si intende invece l’integrazione di diversi media (fonia, dati, immagini fisse e in movimento) che consente all’utente di usufruire di servizi ad elevato grado di interattività con altri utilizzatori e con la rete.

⁸ Tra i prodotti software sono inclusi i programmi standard disponibili per la commercializzazione, tra cui si evidenziano: il software di base (o di sistema), che è un software strettamente legato all’hardware che garantisce le funzioni di avvio del sistema e che consente lo svolgimento delle funzioni base dell’elaboratore. Esso viene generalmente fornito dalle case produttrici di hardware, ma può anche essere sviluppato ad hoc sulla base di specifiche esigenze dell’utente; il middleware, che rappresenta uno strumento intermedio che si posiziona tra applicazioni e sistema operativo, al fine di ottimizzare il numero di transazioni tra essi, e che consente dunque il dialogo tra elaboratori che utilizzano “linguaggi” differenti; il software applicativo, che supporta le specifiche funzionalità e modalità di utilizzo del sistema da parte dell’utente.

La figura seguente schematizza l'articolazione del comparto dell'ICT e al suo interno di quello dell'IT.

Figura 2: Il software e i servizi informatici



Fonte: Ns. elaborazione.

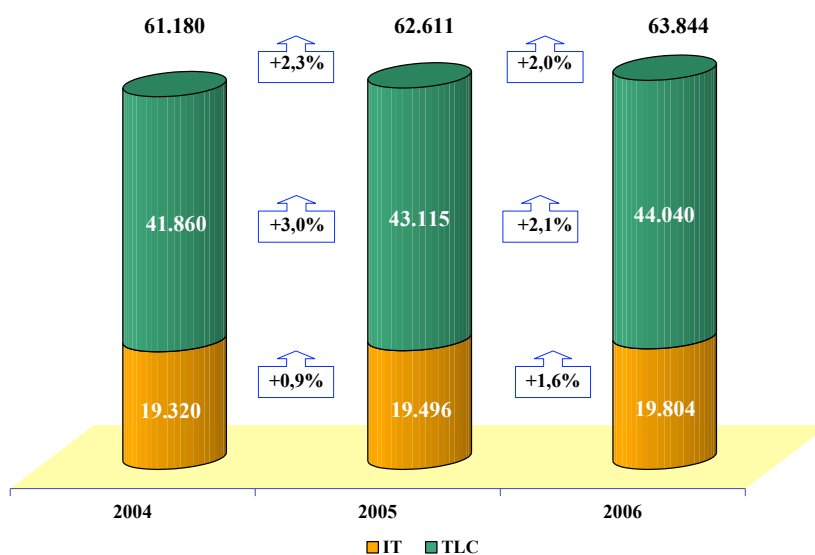
Nel 2006, la spesa e gli investimenti in informatica e telecomunicazioni hanno confermato la crescita iniziata, e mai interrotta, nel 2001, facendo registrare un aumento del 5,5%, rispetto all'anno precedente, ed attestandosi intorno ai 2.735 miliardi di dollari¹⁰. Con particolare riferimento all'andamento dell'informatica (IT), occorre evidenziare come quest'ultima abbia realizzato un incremento del 6,1%, portandosi ad un valore di 1.073,4

⁹ I servizi professionali consistono nella fornitura, ottenuta a fronte di un contratto standard o personalizzato, di servizi mirati all'ottimizzazione della scelta, dello sviluppo, della personalizzazione e dell'utilizzo efficiente dei sistemi informatici (e informativi) dell'azienda. Si tratta di attività in cui l'impresa fornitrice presta forza lavoro o si rende disponibile alla produzione di un'applicazione software richiesta da un particolare cliente. Le principali tipologie di servizi sono: sviluppo e manutenzione, consulenza informatica, *outsourcing*, *system integration*, addestramento e formazione, servizi di elaborazione e sistemi *embedded*.

¹⁰ Tale crescita è da imputare alla buona performance dell'area Asia-Pacifico (Giappone, Singapore, Honk Kong, Taiwan, Cina, Corea del Sud, India e gli altri Paesi asiatici), che rappresenta il mercato ICT con il più alto tasso di sviluppo degli ultimi anni e che, nel 2006, ha registrato una crescita del 7,7% (Assinform/NetConsulting, 2007).

miliardi di dollari. Nel 2006 l'Europa (UE a 25) ha registrato un buon tasso di crescita, ma inferiore alla media mondiale, sia da un punto di vista dell'ICT (+3,8%), che da quello specifico del mercato IT (+3,9%), che ha raggiunto la cifra di 330 miliardi di euro. Anche i dati relativi ad investimenti e domanda evidenziano un atteggiamento molto più prudente rispetto alle maggiori aree mondiali, seppur in modo differenziato tra imprese, utilizzatori individuali e famiglie¹¹. Considerando i principali Paesi, la performance migliore è quella della Spagna (+6,8%), mentre la peggiore risulta essere quella dell'Italia (+2%). Nel nostro Paese, seppur il valore del mercato dell'ICT abbia raggiunto nel 2006 i 63.844 milioni di euro, l'andamento dell'IT ha mostrato una crescita limitata assestandosi a 19.804 milioni di euro (+1,6% rispetto al 2005).

*Figura 3: Il Mercato dell'ICT in Italia dal 2004 al 2006
(Valori in milioni di Euro, variazioni in percentuale)*



Fonte: Assinform, 2007.

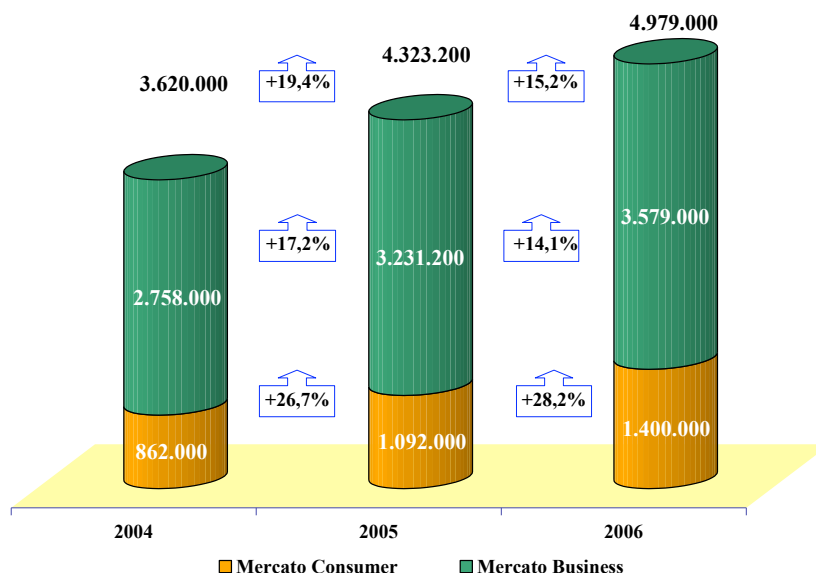
Come evidenzia il grafico sopra riportato, il peso dell'IT nell'ambito dell'ICT nel nostro Paese corrisponde al 31% nel 2006 (contro il 31,1% nel

¹¹ Il segmento consumer, grazie alla crescita degli accessi a banda larga e alla disponibilità di servizi correlati, è risultato molto dinamico, sia in termini di acquisto PC e di nuovi strumenti digitali, sia come numero di utenti abituali di internet (Assinform/NetConsulting, 2007).

2005 e del 31,6 nel 2004). Tali dati mostrano come, in presenza di una pur moderata crescita dell'intero mercato dell'ICT italiano, passato dai 61.180 milioni di euro nel 2004 ai 63.844 milioni nel 2006, il settore dell'IT ha perso terreno rispetto a quello delle telecomunicazioni. Mentre in Italia il settore della telecomunicazioni ha fatto registrare un trend di sviluppo crescente negli anni considerati¹², lo stesso non può dunque dirsi per quello informatico.

La pur lieve crescita registrata dall'IT in Italia nel 2006, e i dati confortanti del primo semestre del 2007 (+2% rispetto allo stesso periodo del 2006), fanno ritenere che la crisi sia stata superata, soprattutto grazie alla spinta della domanda del segmento *consumer*. Il 2006 ha infatti mostrato, rispetto all'anno precedente, una crescita del segmento *consumer* del 28,2% contro una crescita del segmento *business* del 14,1% (figura 4).

Figura 4: Il mercato italiano dell'informatica per segmenti di clientela (Variazioni in percentuale)

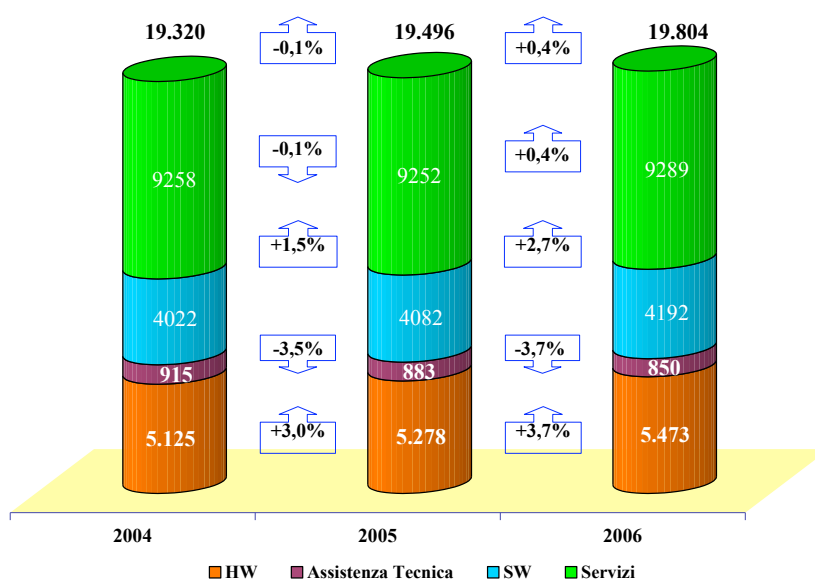


Fonte: Rapporto Assinform, 2007

All'interno del settore dell'informatica (IT), tra i diversi comparti, il principale è sicuramente quello del software e servizi informatici che rappresenta il 68% dell'intero settore IT nel 2006 (figura 5).

¹² Nel 2005 le telecomunicazioni hanno registrato una crescita del 3% rispetto all'anno precedente, mentre nel 2006 la crescita è stata del 2,1% (Assinform/NetConsulting, 2007).

Figura 5: Il mercato italiano dell'informatica dal 2004 al 2006
(Valori in milioni di Euro, variazioni in percentuale)



Fonte: Rapporto Assinform, 2007

Dai dati riportati si evidenzia come, mentre nel segmento dell'hardware si è registrata una crescita progressiva nel 2005 (+3%) e nel 2006 (+3,7%), una flessione si è registrata nel business dell'assistenza tecnica (con un -3,5% nel 2005 e un -3,7% nel 2006). All'interno del business del software e servizi si evidenzia un differente andamento: il software ha infatti mostrato un trend di sviluppo positivo (+1,5% nel 2005 e +2,7% nel 2006), i servizi hanno invece avuto un andamento stabile (-0,1% nel 2005 e +0,4% nel 2006).

Il business del software e servizi informatici offre una vasta gamma di prodotti-servizi e una molteplicità di applicazioni degli stessi nei diversi contesti settoriali. Le transazioni relative ai prodotti-servizi di tale business, che si connotano sovente per una elevata problematicità nella fase di acquisto, che comporta la necessità di valutare le alternative e le opportunità offerte dal mercato onde effettuare la scelta di acquisto più adeguata per il cliente, si caratterizzano per il fatto di:

- generare sovente elevati costi di passaggio;
- rendere talvolta impossibile la coesistenza di più fornitori;
- richiedere un elevato coinvolgimento dell'acquirente;

- prevedere un processo d'acquisto ponderato e articolato;
- generare una limitatamente bassa sensibilità al prezzo.

Da quanto detto sulle caratteristiche e i trend di crescita del business del software e servizi informatici, si nota come esso non sia, nel nostro Paese, particolarmente dinamico. Ciò rende ancor più importante per le imprese riuscire a consolidare e mantenere stabilmente le relazioni commerciali con i clienti.

2.2 L'UNITÀ D'ANALISI E LA RACCOLTA DEI DATI

Le relazioni di fedeltà indagate si riferiscono a rapporti di tipo *BtoG*, ovvero tra l'impresa d'ora innanzi denominata convenzionalmente *Beta* ed i suoi clienti rappresentati da Pubbliche Amministrazioni, e di tipo *BtoB*, ovvero tra l'impresa d'ora innanzi denominata convenzionalmente *Alfa* ed i suoi clienti industriali¹³.

I dati sono stati raccolti con un metodo non sperimentale basato su interviste strutturate ai clienti e alle due imprese fornitrici.

I clienti da intervistare sono stati individuati, tra quelli indicati dalle stesse imprese fornitrici come più fedeli, sulla base di un duplice criterio: la durata della relazione e il fatturato realizzato. In virtù di quanto appena esposto e della natura esplorativa dell'indagine, il campione è stato circoscritto a un numero limitato di clienti sul territorio nazionale. Nonostante la sua esiguità, si ritiene tuttavia che le informazioni derivanti dall'indagine siano comunque utili per delineare, da un punto di vista qualitativo, un quadro sufficientemente chiaro degli elementi critici che sostengono la formazione e lo sviluppo delle relazioni di fedeltà.

Attraverso il questionario somministrato ai clienti si è tentato di verificare, da una parte, quali siano gli elementi ritenuti centrali per lo sviluppo della fedeltà, dall'altra quale sia la percezione nei confronti delle azioni a tal fine poste in essere dal fornitore.

Attraverso le interviste alle imprese fornitrici si è inteso comprendere i principali fattori considerati critici al fine dell'attivazione dei *driver* della fedeltà nei loro clienti e pertanto posti alla base delle principali azioni di fidelizzazione realizzate.

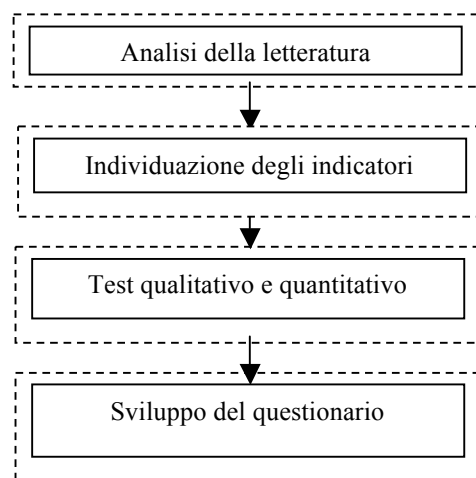
¹³ La scelta di non indagare le relazioni tra impresa e clienti finali è stata motivata fondamentalmente dal fatto che le relazioni industriali sono normalmente caratterizzate da una più diretta e stretta interazione tra le parti, che consente di osservare meglio, da una parte, le azioni messe in atto dai fornitori e specificamente mirate a fidelizzare il cliente, dall'altra, gli elementi più apprezzati dal cliente e ritenuti più efficaci al fine di rafforzare la relazione di fedeltà.

Dall'analisi incrociata dei punti di vista di clienti e dei fornitori, si è poi tentato di verificare se esiste una sintonia tra ciò che il cliente reputa importante al fine di continuare ad adottare un comportamento fedele, e ciò che, nello stesso senso, ritiene il fornitore e considera a fondamento delle sue scelte mirate a rafforzare la relazione di fedeltà.

2.3 L'INDIVIDUAZIONE E LA SELEZIONE DEGLI INDICATORI

La procedura seguita per l'individuazione e la selezione delle azioni da considerare influenti nello sviluppare maggiori livelli di soddisfazione, fiducia e *commitment*, ha seguito le fasi indicate in *figura 6*

Figura 6: Procedura di identificazione e selezione degli indicatori e sviluppo del questionario



Fonte: Ns. elaborazione

A causa della multidisciplinarietà del fenomeno delle relazioni di fedeltà tra impresa e cliente, la prima fase di analisi della letteratura esistente ha fatto riferimento a lavori monografici, articoli e atti di convegni nell'ambito di diversi filoni di studio, quali i rapporti di canale (es. Anderson e Weitz, 1992; Geykens *et al.*, 1996), le teorie organizzative (es. Mathieue Zajac, 1990; Mowday, 1991), il marketing relazionale (es. Dwyer *et al.*, 1987; Morgan e Hunt, 1994), il marketing industriale (es. Wilson, 1995; Blois, 1999), il marketing dei servizi (es. Parasuraman *et al.*, 1985), la psicologia sociale (es. Fehr, 1988; Wish *et al.*, 1976), il marketing dei beni di consumo

(Babin *et al.*, 1994; Fournier, 1998). Il materiale raccolto è stato analizzato per verificare la presenza di costrutti utili per lo studio in oggetto. In seguito, si è passati all'analisi approfondita dei lavori contenenti tali costrutti, così da individuare i criteri utilizzati per la loro concettualizzazione. Tale studio ha consentito di ottenere utili informazioni sulle definizioni e sulle relazioni fra i singoli concetti. Il risultato è stato utilizzato anche come base per la classificazione delle scale di misura utilizzate per ciascun costrutto esaminato. Il passo successivo è stato quello di decidere la forma dei singoli indicatori. A tal proposito si è scelto di utilizzare, per la gran parte delle domande presenti nel questionario, delle scale (con punteggi da 1 a 7) attraverso le quali l'intervistato doveva esprimere una valutazione su alcuni elementi in base all'importanza assegnata agli stessi. Tuttavia accanto a tale tipologia di domande, numericamente prevalente, sono state inserite anche alcune domande che prevedevano una risposta affermativa o negativa.

Gli indicatori individuati e le scale per misurarli sono stati testati da alcune imprese, clienti industriali di un'impresa manifatturiera. A ciascun cliente è stato chiesto di compilare il questionario e poi di esporre il significato di ogni domanda, di spiegare le proprie risposte e riferire qualsiasi problema avessero incontrato nella compilazione.

Alla fine di tale processo, sono stati selezionati una serie di indicatori, ciascuno dei quali caratterizzante una delle tre determinanti della fedeltà¹⁴, l'orientamento alla relazione da parte del cliente e la percezione che i clienti hanno degli sforzi fatti dal fornitore per aumentarne la fedeltà.

Nella *tabella 1* sono riportati i singoli costrutti ed i corrispondenti indicatori.

Tabella 1: Ripartizione delle domande fra i differenti costrutti

Costrutto	Ind.	Domanda
Soddisfazione	1	Quanto è importante per Lei la flessibilità di fornitura dell'impresa fornitrice (intesa come capacità di ottemperare a richieste dell'ultimo minuto in termini di qualità e consegna)?
	2	Quanto ritiene importante l'assistenza nella fase di pre-acquisto?
	3	Quanto ritiene importante l'assistenza nella fase di post-acquisto?

¹⁴ Occorre sottolineare come tali determinanti, non solo hanno una valenza "cumulativa" nel tempo, ovvero caratterizzata da un progressivo incremento e rafforzamento attraverso la ripetizione degli acquisti. Essi sono altresì strettamente correlati tra loro; la soddisfazione cumulata nel tempo contribuisce ad incrementare e consolidare il grado di fiducia verso l'impresa fornitrice, favorendo anche la determinazione di un atteggiamento di *commitment*.

	4	Come valuta la capacità del suo fornitore di studiare e realizzare nuovi prodotti/servizi?
	5	Quanto è importante per Lei essere aggiornato (con lettere, e-mail, via telefono) continuamente dal fornitore sui nuovi prodotti/ servizi?
Fiducia	1	Quanto reputa importante la comunicazione con il suo fornitore?
	2	Quanto ritiene importante, nel processo di selezione del prodotto/servizio, la capacità del fornitore di consigliare prodotti e servizi adatti alle sue esigenze?
	3	Quanto è importante per Lei avere a che fare sempre con lo stesso agente dell'impresa fornitrice?
	4	Come reagirebbe se sentisse parlar male del suo fornitore?
Commitment	1	Quanto considera importante poter intervenire con consigli/suggerimenti nella progettazione dei prodotti/servizi del suo fornitore?
	2	Come valuta la possibilità che l'impresa fornitrice costituisca un team <i>ad hoc</i> di persone con il compito esclusivo di gestire il rapporto con la sua azienda?
	3	Quanto reputa importante che l'impresa fornitrice si informi sui reali interessi, obiettivi, desideri dell'impresa cliente?
	4	Quanto reputa importante porsi nei confronti dei fornitori in una prospettiva di medio-lungo termine, che trascenda la convenienza contingente di un determinato prodotto/servizio?
Propensione del cliente alla relazione	1	Quanto è importante per Lei essere considerato un "buon cliente"?
	2	A quanti fornitori si rivolge per la stessa categoria merceologica?
	3	Lei è alla ricerca di nuovi fornitori?
	4	Quali elementi hanno influito sulla sua decisione di rimanere fedele al fornitore attuale?
	5	Quali benefici derivano dalla prosecuzione di un relazione commerciale nel tempo?
	6	Ha mai pensato di interrompere il rapporto con il suo fornitore?
Percezione degli sforzi dell'impresa fornitrice per aumentare la fedeltà	1	Il fornitore ha mai premiato la sua fedeltà?
	2	Come definirebbe gli sforzi sostenuti dall'impresa fornitrice per instaurare un rapporto di collaborazione duratura?
	3	Come valuta i tentativi dell'impresa fornitrice di soddisfare le sue aspettative sui prodotti?

Fonte: Ns. elaborazione

3 - L'INTERPRETAZIONE DEI DATI

L'interpretazione dei risultati dell'indagine consente di fornire alcune riflessioni interpretative, nel tentativo di esplicitare le tendenze in atto e gli atteggiamenti che guidano i clienti nelle relazioni che intrattengono con le imprese fornitrici.

3.1 LA FEDELTA' NELLA PERCEZIONE DEI CLIENTI

In generale, si può affermare che i clienti intervistati percepiscono un'elevata attenzione da parte dell'impresa fornitrice verso la loro fedeltà; ciò è evidenziato dal fatto che la gran parte di essi ha affermato che l'impresa fornitrice svolge indagini tese a conoscere le loro aspettative sui prodotti-servizi. Si noti tuttavia che, mentre tutti i clienti dell'impresa Beta hanno dichiarato di percepire tale attenzione, solo la metà dei clienti di Alfa si è espressa positivamente in tal senso. Essi percepiscono altresì abbastanza soddisfacente anche il tentativo dell'impresa fornitrice di soddisfare tali aspettative, valutato con un punteggio medio di 4,6. In particolare, tale percezione è più evidente per i clienti di Beta (5,2), rispetto a quelli di Alfa (4).

Gli intervistati hanno inoltre manifestato un buon apprezzamento verso gli sforzi fatti dal fornitore per instaurare e alimentare un rapporto di collaborazione duratura nel tempo, attribuendovi un punteggio medio di 5,3. In particolare, si noti come, anche in questo caso, i clienti di Beta abbiano percepito con maggiore intensità tali sforzi (5,8), rispetto ai clienti di Alfa (4,7). La quasi totalità degli intervistati (con l'esclusione di un cliente di Beta) riconosce di essere stata premiata per la fedeltà attribuita all'impresa fornitrice; tra le diverse modalità attraverso cui la fedeltà può essere premiata, quelle che, nel parere dei clienti, risultano essere state le modalità più gradite sono state nell'ordine un'assistenza particolare al cliente, una maggiore *customizzazione*, un migliore livello di servizio; minore peso risulta invece dato al sistema di abbuoni e sconti, e ai premi. Ciò a dimostrazione di come, la particolarità del prodotto-servizio offerto, specializzato sotto il profilo sia della tecnologia che dell'utilizzo, rende apprezzato dal cliente, piuttosto che uno sconto sul prezzo, lo sforzo di assistenza messo a sua disposizione dall'impresa fornitrice.

Con riferimento al tasso di esclusività riservato all'impresa, tutti gli intervistati, ad eccezione di un cliente di Beta, hanno dichiarato di rivolgersi stabilmente a più di un fornitore. Si calcola che in media, per la stessa

categoria merceologica, ciascun cliente si rifornisca stabilmente da tre fornitori in competizione fra loro.

Inoltre, mentre nessuno dei clienti di Beta ha dichiarato di aver valutato la possibilità di interrompere il rapporto con il fornitore, dei quattro clienti di Alfa, ben 3 hanno dichiarato di aver pensato di cambiare fornitore. Essi hanno tuttavia dichiarato di aver rinunciato ad interrompere la relazione in quanto il fornitore si era dimostrato in grado di migliorare la propria offerta, e di allinearla a quella dei concorrenti.

La quasi totalità dei clienti intervistati, ad esclusione di un cliente di Alfa ha dichiarato di essere alla ricerca di nuovi fornitori. Tra le ragioni che inducono i clienti a sondare opportunità migliori di offerta vi sono insieme: la ricerca di un migliore livello di qualità dei prodotti e del servizio, una migliore assistenza da parte del fornitore, prezzi più vantaggiosi. Tale stato di cose mette in risalto la tendenza quasi strutturale dei clienti al nomadismo, in un settore in cui la competizione si gioca sulla capacità di innovazione continua delle imprese, e dove pertanto la capacità di captare le esigenze e le aspettative dei clienti e la capacità di dare risposta in tempi rapidi con prodotti/servizi innovativi a di alta qualità è di notevole importanza. Ciò è dimostrato dal fatto che, pur in presenza di una soddisfazione derivante dalla capacità del fornitore di assecondare le aspettative dei clienti, questi ultimi comunque sarebbero disposti a rivolgersi ad altri fornitori.

In tali condizioni risulta centrale per l'impresa fornitrice concentrare i suoi sforzi, da una parte, sulla soddisfazione del cliente, attraverso un'offerta di alto livello, dall'altra, sul rafforzamento delle relazioni attraverso una progressiva crescita della fiducia e del coinvolgimento del cliente nei confronti del fornitore.

Se quanto appena evidenziato è ciò che emerge dall'indagine con riferimento alla percezione che i clienti hanno avuto dei comportamenti e degli atteggiamenti dell'impresa fornitrice, non meno importante, nell'esame della relazione di fedeltà, è la propensione alla relazione manifestata dal cliente. Un indicatore della propensione ad instaurare o proseguire una relazione di fedeltà con il fornitore è rappresentato dall'individuazione di alcuni benefici legati alla relazione. Tra i vantaggi conseguenti ad un rafforzamento della relazione di fedeltà con l'impresa fornitrice, l'indagine ha evidenziato come prioritari siano nell'ordine quelli legati alla capacità di *problem solving* del fornitore, ai servizi, e poi anche ai tempi di consegna e ai prezzi. Nella logica della propensione alla relazione da parte del cliente, anche essere considerato un buon cliente è un elemento importante, infatti è stato valutato dagli intervistati con un punteggio medio di 5,3.

Con riferimento ai singoli *driver* della fedeltà indagati, si noti come diversi sono gli elementi che, dal punto di vista dei clienti, possono contribuire a svilupparli.

Soddisfazione

Tra gli elementi in grado di accrescere la soddisfazione del cliente, il prodotto/servizio in sé ha una importanza elevata, ma non è l'unico elemento di valutazione. Entrano in gioco diversi fattori di carattere immateriale legati ad esempio ad aspetti quali la comunicazione con il fornitore o la serie di servizi pre e post vendita da questi offerti.

Particolarmente importanti sono ritenuti, in media, dagli intervistati, i seguenti:

1) la capacità dell'impresa fornitrice di essere flessibile con riferimento alla sua capacità di ottemperare alle richieste emergenti dei clienti, cui è stato attribuito un punteggio pari a 5,8;

2) l'assistenza nella fase pre-acquisto, con riferimento alla quale il punteggio attribuito è di 5,1. Tale fattore è considerato più importante per i clienti di Beta (5,4), che per quelli di Alfa (4,8);

3) l'assistenza nella fase post-acquisto, ritenuta in generale molto importante con un punteggio medio di 6,4. L'importanza di un'efficace assistenza post-vendita è particolarmente rilevante in un settore come quello del software e servizi informatici, in cui generalmente il livello di competenze dei clienti non è tale da consentire sempre una autonoma fruizione del prodotto-servizio acquistato. Pertanto, l'esistenza e il buon livello di tale servizio rappresenta un fattore importante non solo per creare l'istantanea soddisfazione del cliente, ma anche per accrescere nello stesso la formazione di un atteggiamento di fiducia verso il fornitore, tale da indurlo a proseguire la relazione nel tempo.

4) la capacità del fornitore di progettare e realizzare nuovi prodotti-servizi, cui è stata attribuita una valutazione media di 5,5. D'altra parte, in un settore basato sull'innovazione, e in cui la competizione si gioca soprattutto sull'abilità nel generare e adottare innovazioni, la capacità di un fornitore di proporre nuove soluzioni di prodotti/servizi è un elemento critico affinché il fornitore possa essere preferito rispetto ai suoi concorrenti. Una discreta importanza (4,6) è attribuita dai clienti anche all'attenzione riservata dall'impresa fornitrice nell'informarli sui nuovi prodotti-servizi offerti.

Fiducia

Con riferimento alla fiducia, occorre osservare come i clienti intervistati hanno dichiarato che tale fattore è per loro importante già nel momento della selezione del fornitore a cui rivolgersi. In tal senso, indicatori quali la competenza, l'affidabilità e la reputazione rappresentano elementi in grado di rafforzare la fiducia verso l'impresa. Pertanto, pur in assenza di una esperienza diretta, i clienti hanno evidenziato il ruolo del fattore fiducia nella scelta del fornitore.

In particolare un peso rilevante, nella creazione e nel consolidamento di una relazione fiduciaria, è dato:

1) al valore della comunicazione con il fornitore (6,1 di media), soprattutto per i clienti di Beta, i quali gli hanno attribuito un punteggio di 6,6. D'altra parte una efficace e intensa attività di comunicazione fornitore-cliente è strumentale a supportare la relazione e a migliorarla favorendo lo scambio di informazioni, la comunicazione di esigenze specifiche e di suggerimenti per il miglioramento continuo, contribuendo, da una parte, a rafforzare la percezione di soddisfazione e di coinvolgimento del cliente, dall'altra a valutare la partecipazione e la disponibilità del fornitore ad ascoltare e assecondare le sue esigenze.

2) alla capacità del fornitore di consigliare il cliente nel processo di definizione e scelta del prodotto/servizio, al fine di effettuare la scelta più mirata e adeguata alle esigenze del cliente. A tale fattore è stato infatti attribuito un punteggio medio di 5,6.

3) al valore delle relazioni instaurate con il personale dell'impresa fornitrice. In particolare, molto apprezzato è il fatto di avere a che fare sempre con gli stessi interlocutori, con i quali evidentemente nel tempo si ha modo di instaurare una relazione di conoscenza e fiducia più approfondita, e con i quali si riesce ad interagire via via in modo più efficace e rapido. A tale fattore gli intervistati hanno attribuito un valore medio di 5,3.

Il valore della relazione e soprattutto l'esistenza di una relazione consolidata con i fornitori, caratterizzata da elevata fiducia, è confermata dalla chiara presa di posizione dei clienti intervistati che, alla domanda su come si sarebbero comportati sentendo parlar male del loro fornitore, in nessun caso hanno risposto che avrebbero abbandonato il fornitore, ma piuttosto che avrebbero cercato di acquisire ulteriori informazioni al fine di verificare la ragione di tale malcontento. Tale reazione allo stesso tempo cauta e tesa ad analizzare lucidamente i giudizi appresi in merito al fornitore, evidenzia la forza del legame relazionale e il valore attribuito allo stesso.

Commitment

Nel rafforzamento della relazione e nell'incremento del coinvolgimento verso il fornitore, un ruolo importante è svolto dall'atteggiamento di apertura e benevolenza del fornitore, che si può manifestare:

1) nell'attenzione mostrata dall'impresa fornitrice verso la conoscenza di interessi, obiettivi e desideri dei clienti al fine di poterli soddisfare (5,3);

2) nella disponibilità a far partecipare il cliente al processo di progettazione di nuovi prodotti/servizi, accettando i suoi suggerimenti e consigli (6,3). La disponibilità alla collaborazione del cliente in fase progettuale viene infatti percepita come manifestazione di benevolenza e coinvolgimento verso il cliente, contribuendo a rafforzare il *commitment* verso il fornitore;

3) nella disponibilità dell'impresa a creare un team specializzato nell'assistenza al cliente dedito alla gestione del rapporto con questi, a cui è stato attribuito un punteggio medio pari a 5,4. I clienti di Beta mostrano di attribuire un'importanza particolarmente elevata a questo aspetto, esprimendo un punteggio medio di 6,2, contro uno di 4,8 per i clienti di Alfa. Tale scostamento potrebbe dipendere dalla limitata competenza tecnica diffusa nelle pubbliche amministrazioni, che rende più sentita l'esigenza avere come interlocutori sempre le stesse persone dell'impresa fornitrice. Il valore che tale fattore riveste nell'ambito della relazione è legato al fatto che il verificarsi dei contatti, delle comunicazioni, degli accordi sempre tra gli stessi soggetti, può generare benefici legati anche alla facilità di comprensione, data dalla conoscenza maturata nel tempo, e alla fiducia tra i soggetti maturata anch'essa nel tempo, che si traducono in facilità e tempestività nella definizione di decisioni, accordi ecc.

L'interesse verso una relazione stabile nel tempo da parte dei clienti intervistati è elevato, infatti il valore medio attribuito dai clienti di Alfa e Beta all'importanza di porsi nei confronti del fornitore in una prospettiva di lungo periodo, che supera l'interesse per la convenienza economica di breve termine, è stato di 5,7. E' evidente come l'elevata importanza attribuita dagli intervistati alla costruzione di relazioni stabili nel tempo impresa cliente rappresenti un indicatore del grado di *commitment* verso l'impresa fornitrice.

3.2 LA FEDELTA' NELLA PERCEZIONE DELLE IMPRESE FORNITRICI

L'intervista fatta ai responsabili vendite delle imprese Alfa e Beta, attraverso un questionario strutturato in cui le risposte potevano essere date su una scala di valori da 1 a 7, è stata svolta in modo speculare a quella fatta ai clienti dell'impresa, al fine di cogliere le posizioni di impresa e cliente sugli stessi punti di indagine. Preliminarmente al sintetico esame delle indicazioni emerse dalle interviste, è opportuno puntualizzare che le

posizioni delle due imprese, rispetto alle domande poste, sono state sostanzialmente analoghe; per tale ragione nel prosieguo non si riporteranno separatamente le indicazioni fornite da Alfa e da Beta.

Le imprese hanno manifestato di attribuire elevata importanza alla costruzione di relazioni stabili nel tempo con la clientela e, coerentemente con quanto percepito dai loro clienti, valutano molto positivamente (7) gli sforzi profusi a tale scopo. Ed evidentemente tali sforzi sono andati a buon fine, dal momento che, nell'ultimo quinquennio, in media, i clienti intervistati hanno fatto registrare un incremento dei fatturati.

L'attenzione alla fedeltà viene manifestata anche attraverso lo svolgimento di indagini sulla clientela, considerate molto importanti (6) per conoscerne aspettative e desideri, al fine di poterli soddisfare. Anche la capacità delle imprese di dare effettivamente soddisfazione alle aspettative dei clienti è valutata dalle stesse in modo positivo (5), così come dai loro clienti.

È evidente che, così come i clienti con una elevata propensione alla relazione, anche le imprese intervistate, dichiaratesi interessate a stabilire relazioni di fedeltà con i target di clientela prescelti, giudicano particolarmente importante (7) il fatto di essere considerate dai loro clienti dei "buoni fornitori".

Inoltre, nella percezione dei fornitori, tra i vantaggi ricercati dai clienti nella relazione di lungo periodo vi sono in primo luogo il miglioramento del servizio offerto al cliente, la disponibilità del fornitore verso il *problem solving* e i vantaggi di prezzo, e a seguire condizioni di pagamento e tempi di consegna. Si noti come vi sia una sostanziale coerenza, tra i punti di vista dei clienti e delle imprese, nell'indicazione dei vantaggi ricercati dal cliente nella relazione di lungo periodo, tra i quali spiccano in primo luogo il livello di servizi e la disponibilità al *problem solving* dell'impresa. Ma ancora è da sottolineare come tali elementi sono stati indicati dai clienti come fattori critici alla base delle politiche di fidelizzazione messe in atto dalle imprese. In realtà anche le imprese hanno menzionato, fra le principali azioni di fidelizzazione, gli accordi di sviluppo e commercializzazione, segno di una esplicita volontà di cooperare con il cliente. I risultati ottenuti tramite le politiche di fidelizzazione messe in atto dai fornitori sono giudicate da questi positivamente (5).

Con riferimento alle determinanti della fedeltà, le imprese hanno dichiarato di attribuire particolare rilevanza alla fiducia, pur essendo le altre due determinanti ugualmente considerate rilevanti.

Al fine di generare un elevato livello di soddisfazione nel cliente, molto importanti sono considerate dai fornitori, in primo luogo, la capacità di

offrire nuovi prodotti-servizi (7) e in secondo luogo l'assistenza sia nella fase pre-acquisto che in quella post-acquisto (6) .

Con riferimento alla creazione di una relazione di fiducia del cliente verso l'impresa fornitrice, le imprese intervistate hanno attribuito rilevanza principalmente all'attività di comunicazione con la clientela (6) e alla possibilità di dialogare costantemente con gli stessi addetti dell'impresa/ente cliente. Si noti come il valore della comunicazione si evidenzia, non solo nell'attività di assistenza pre e post acquisto, ma anche nella funzione di suggerimento. Essa può infatti essere foriera di utili consigli provenienti dagli stessi clienti e sulla base dei quali realizzare nuovi prodotti-servizi.

Infine la creazione di un team ad hoc di persone che interagiscano con il cliente (6), nonché la possibilità data a quest'ultimo di interagire con l'impresa nella progettazione e realizzazione dei prodotti –servizi offerti (5) rappresentano, agli occhi delle imprese fornitrici intervistate, elementi centrali per rafforzare il *commitment* che lega il cliente all'impresa.

4. CONCLUSIONI

Come si può notare dalle risultanze dell'indagine brevemente riportate, vi è una sostanziale omogeneità, nei pareri di fornitori e clienti, su alcuni elementi particolarmente importanti ai fini dell'instaurazione di una relazione di fedeltà:

- 1) l'interesse di fornitori e clienti verso l'instaurazione di relazioni di fedeltà e l'individuazione chiara dei vantaggi legati a tale relazione nel lungo periodo;
- 2) la percezione unanime degli elementi di base su cui si fonda la fedeltà;
- 3) la percezione da parte dei clienti degli sforzi di fidelizzazione fatti dai fornitori per incentivarne la fedeltà.

Quanto indicato testimonia come, non solo vi sia una chiarezza, da parte delle imprese fornitrici, sugli strumenti da utilizzare al fine di ottenere soddisfazione, fiducia e *commitment*, ma come questi elementi siano ritenuti importanti anche dai clienti.

L'analisi condotta ha confermato la centralità dei *driver* considerati nella determinazione della prosecuzione di una relazione di fedeltà nel tempo e ha mostrato la loro stretta interrelazione. È infatti impossibile riuscire a scindere in modo netto l'azione di ciascuno di essi indipendentemente dall'agire degli altri. E' invece piuttosto dalla combinazione dell'azione di tali elementi che scaturisce la fedeltà piena e consapevole che è per l'impresa la più preziosa proprio perché non dettata da una necessità ma da una chiara e consapevole scelta del cliente.

Tuttavia una osservazione che si ritiene opportuna riguarda alcune differenze che sono state riscontrate con riferimento agli atteggiamenti mostrati dalle due tipologie di clientela analizzate.

In particolare, si è evidenziato come in generale nelle relazioni *BtoG* i clienti abbiano mostrato di apprezzare maggiormente gli sforzi fatti dall'impresa fornitrice per la fidelizzazione e siano stati pertanto meno interessati dalla possibilità di abbandonare il fornitore. Essi hanno mostrato di attribuire particolare importanza ad elementi quali l'attività di assistenza in fase di acquisto, la comunicazione con il fornitore e la definizione di un team di persone dell'impresa fornitrice con cui interloquire stabilmente. Tali elementi di sensibilità del cliente possono essere collegati al fatto che le conoscenze tecniche generalmente carenti negli enti pubblici rendano i soggetti particolarmente bisognosi di assistenza da parte del fornitore e meno consapevoli nel valutare l'effettiva competenza dello stesso. Questo potrebbe essere uno dei motivi che giustifica il maggiore apprezzamento degli sforzi profusi per la fidelizzazione. Inoltre, il fatto che i clienti pubbliche amministrazioni abbiano manifestato, diversamente dai clienti imprese private, di non aver mai pensato di cambiare fornitore, potrebbe essere ricollegato alle dinamiche fortemente burocratizzate e sovente complesse (si pensi, a titolo esemplificativo, alle gare per l'attribuzione degli incarichi di assistenza e fornitura) che rendono meno fluido il passaggio ad un nuovo fornitore.

Queste indicazioni di atteggiamenti e comportamenti evidenziate in modo comunque sommario dall'indagine condotta potrebbero tuttavia essere oggetto di adeguato approfondimento attraverso un approfondimento, svolto su un campione di clienti statisticamente significativo, e mirante a comprendere eventuali differenze sugli elementi considerati prioritari nella costruzione di una relazione di fedeltà.

BIBLIOGRAFIA

- ANDERSON E., WEITZ B.A. (1992), "The use of pledges to build and sustain commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, 29 (1), pp. 18-34.
- AA.VV. (2007), *Il rapporto Assinform sull'informatica e le telecomunicazioni in Italia*, Milano.
- BABIN B.J., DARDEN W.R., GRIFFIN M. (1994), "Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value", *The Journal of Consumer Research*, 20 (4), pp. 644-656.
- BLOIS K.J. (1999), "Trust in business to business relationships. An evaluation of its status", *Journal of management studies*, 36 (2), pp. 197-215.
- CHOW S., HOLDEN R. (1997), "Toward an understanding of loyalty: the moderating role of trust", *Journal of Managerial Issues*, 9.
- COSTABILE M. (1998), "Customer satisfaction and trust into the resource-based perspective. Research propositions endorsing the confirmation/disconfirmation paradigm", *27th EMAC Conference* (EMAC - European Marketing Academy), 20-23 maggio, Stoccolma.
- COSTABILE M. (1999), "Nuovi confini nell'analisi del consumatore", *Economia & Management*, n. 6, pp. 41-47.
- DAY G.S. (1999), *The market driven organization*, The Free Press, New York.
- DAY G.S. (2000), "Managing marketing relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), pp. 24-30.
- DICK A.S., BASU K. (1994), "Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), pp. 99-113.
- DWYER F.R., SHURR P.H., OH S. (1987), "Developing buyer and seller relationships", *Journal of Marketing*, 51 (2), pp.11-27.
- FARACI R., GIACCONE S.C. (2007), "Le relazioni di fedeltà tra impresa e mercato", in FARACI R., GALVAGNO M., GIACCONE S.C., (a cura di) *La fedeltà nelle relazioni tra impresa e mercato. Fondamenti concettuali ed implicazioni manageriali*, Giappichelli, Torino (capitolo I di questo volume).
- FEHR B. (1988), "Prototype analysis of the concepts of love and commitment," *Journal of Personality and Social Psychology*, 55 (4), pp. 557-579.
- FOURNIER S. (1998), "Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research", *Journal of Consumer Research*, 24 (2), 343-373.

- GANESH J., ARNOLD M.J., REYNOLDS K.E. (2000), "Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers", *Journal of Marketing*, 64 (3), pp. 65-87.
- GARRAFFO F. (2007), "Le politiche di fidelizzazione del cliente", in FARACI R., GALVAGNO M., GIACCONE S.C., (a cura di) *La fedeltà nelle relazioni tra impresa e mercato. Fondamenti concettuali ed implicazioni manageriali*, Giappichelli, Torino (capitolo VIII di questo volume).
- GEYKENS I., STEEKAMP J.E.M., SCHEER L.K., KUMAR N. (1996), "The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-atlantic study", *International Journal of Research in Marketing*, 13 (4), pp.303-317.
- JACOBY J., CHESTNUT R.W. (1978), *Brand loyalty: measurement and management*, New York, Wiley.
- KERLINGER F.N., Lee H.B. (1986), *Foundations of Behavioral Research*, New York, Holt, Rinehart and Winston.
- LIN C.T., HSU P.(2003), "Adopting an analytic hierarchy process to select Internet advertising networks", *Marketing Intelligence & Planning*, 21 (3), pp. 183-191.
- LIPPARINI A. (2002), *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*, Bologna, Il Mulino.
- MATHIEU J.E., ZAJAC D.M. (1990), "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, 108 (2), pp. 171-194.
- MORGAN R.M., HUNT S.D. (1994), "The commitment-trust theory of relationships marketing", *Journal of Marketing*, 58 (3), pp. 20-38.
- MOWDAY R. (1991), "Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations", in STEERS, R.M., PORTER L.W. (EDS.), *Motivation and work behavior*, New York, McGraw-Hill, pp.111-131.
- PARASURAMAN A., ZEITHALM V., BERRY L.L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, 49 (4), pp.41-50.
- OLIVER R.L. (1997), *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*, McGraw-Hill, New York.
- RAIMONDO M.A. (2004), *Le relazioni di mercato dell'impresa. Analisi, misurazione e management*, Egea, Milano.
- VICARI S. (1978), "Fedeltà alla marca: un concetto da rivedere", *Sviluppo e Organizzazione*, 46, mar-apr, pp. 7-17.
- WANGENHEIM F., BAYON T. (2004), "Satisfaction, loyalty and word of mouth within the customer base of a utility provider: differences between stayers, switchers and referral switchers", *Journal of Consumer Behaviour*, 3 (3), pp. 211-220.

- WEBSTER F.E. (2002), *Market-driven management*, John Wiley & Sons, Hoboken.
- WILSON D.T. (1995), "An integrated model of buyer-seller relationship", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23 (4), pp. 335-345.
- WISH M., DEUTSCH M., KAPLAN S.J. (1976), "Perceived dimensions of interpersonal relations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 33 (4), pp. 409-420.