



Corso di dottorato di ricerca in:
Ingegneria Industriale e dell'Informazione

Ciclo XXXIII

Titolo della tesi

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT:
SVILUPPO E APPLICAZIONE DI UN FRAMEWORK DI ANALISI DEL
VALORE DELLE RELAZIONI

Dottorando:
Alberto De Zan

Supervisore:
*Chiar.mo Prof. Ing.
Alberto F. De Toni*

Anno 2021



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI UDINE

Corso di Dottorato di Ricerca in Ingegneria Industriale e dell'Informazione

Ciclo XXXIII

TESI DI DOTTORATO DI RICERCA

**CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT:
*SVILUPPO E APPLICAZIONE DI UN FRAMEWORK DI ANALISI
DEL VALORE DELLE RELAZIONI***

DOTTORANDO:
Alberto De Zan

RELATORE:
Chiar.mo Prof. Ing. Alberto F. De Toni

ANNO ACCADEMICO 2019/2020

ABSTRACT

In today's global environment, characterized by high levels of competition, there is the need for the organizations to redefine their market approach strategies. Strategies aimed solely at product innovation or operational excellence are no longer sufficient to obtain a significant competitive advantage that can last over time. Therefore, the focus must also be on developing and maintaining strong relationships with the client base, transferring value through products and services, but also through careful relationship management. Organizations do not operate in a context of unlimited resources, so it is necessary to analyse the customer base to identify the most attractive relationships and thereby maximize the return on investment from each relationship. This can be achieved by aligning the value to the firm with the value to the customer.

The objective of this research work is therefore to deepen the knowledge on the issues related to the alignment of value in relationships and exploring with an empirical lens the ways in which translate this strategic approach into an implementation framework. More in detail, the intention is to translate the concept of alignment into a quantitative model, to support an organization in the implementation of a business strategy based on the concept of alignment and to support the transfer of this strategy to the market.

The design chosen for the conduction of the present research is the action research, which resulted in a project lasting approximately two years. Thanks to the implementation of this project, based on a scientific and academic approach, it was possible to support an important Italian industrial reality producer of durable goods in the redefinition of its business and commercial strategy.

The conduction of the action research has allowed to obtain advances both from the academic and practical point of view. From the academic point of view, the proposed framework represents an important contribution because it fills the lack of application models and implementation of the concept of value alignment in relationships. From the practical point of view the research work has contributed to the definition of a strategy derived from the proposed framework and the consequent implementation and verification of the strategy into the company's market.

The originality of the proposed work derives, firstly, from the construction of a framework of alignment of relationships based on the cross-analysis of three quantitative dimensions (Value to Customer, Value to Firm and Customer Value) and, secondly, from the dynamic nature of this framework, which makes its implementation not only strategic but also operational.

The main limitation of the study concerns its application in a single business context: based on the availability of the data collected, the different measures have been shaped solely on it. The possible future developments would see the application of the model on other business realities, exploiting if necessary, the modular structure of the framework in order to integrate different ways of measuring the Value to Firm and the Value to Customer.

SOMMARIO

Negli odierni contesti globali, caratterizzati da altissimi livelli di competizione, le organizzazioni sono chiamate a una ridefinizione delle proprie strategie di approccio al mercato. Strategie unicamente volte all'innovazione di prodotto, o all'eccellenza operativa, non sono più sufficienti ad ottenere un significativo vantaggio competitivo, tale da perdurare nel tempo. L'attenzione deve dunque focalizzarsi anche sullo sviluppo e il mantenimento di solide relazioni con la propria base di clienti, trasferendo valore tramite i propri prodotti e servizi ma anche tramite un'oculata gestione della relazione. Le organizzazioni non operano in contesti di risorse illimitate, è quindi necessario analizzare il proprio parco clienti al fine di individuare le relazioni maggiormente attrattive, massimizzando quindi il ritorno dell'investimento percepibile da ogni relazione. Tale finalità può essere raggiunta allineando il valore ricavato dall'azienda rispetto al valore concesso al cliente.

L'obiettivo del presente lavoro di ricerca è dunque quello di approfondire la conoscenza delle tematiche relative all'allineamento del valore nelle relazioni, esplorando con una lente empirica le modalità tramite cui tradurre tale approccio strategico in un framework implementativo. Più nel dettaglio, l'intenzione è quella di tradurre il concetto di allineamento in un apposito modello quantitativo, supportare un'organizzazione nell'implementazione di una strategia di business basata sul concetto di allineamento e supportare il trasferimento di tale strategia sul mercato.

Il design scelto per la conduzione della presente ricerca è l'action research, che si è concretizzato in un progetto della durata di circa due anni. Grazie all'implementazione di tale progetto, basato su un approccio scientifico e accademico, è stato possibile supportare un'importante realtà industriale italiana produttrice di beni durevoli nella ridefinizione della propria strategia di business e commerciale.

La conduzione dell'action research ha permesso di ottenere degli avanzamenti sia dal punto di vista accademico che operativo. Dal punto di vista accademico, il framework proposto rappresenta un contributo importante poiché va a colmare la mancanza di modelli applicativi e di implementazione del concetto di allineamento del valore nelle relazioni. Dal punto di vista operativo, invece, il lavoro di ricerca ha contribuito alla definizione di un tool di reportistica basato sul framework proposto e alla conseguente definizione di un processo di implementazione e verifica della strategia commerciale a supporto delle aree commerciali aziendali.

L'originalità del lavoro proposto deriva, in primo luogo, dalla costruzione di un framework di allineamento delle relazioni basato sull'analisi incrociata di tre dimensioni rese quantitative (Value to Customer, Value to Firm e Customer Value) e, in secondo luogo, dalla natura dinamica di tale framework, che rende la sua implementazione non solo strategica ma anche operativa.

La principale limitazione dello studio riguarda la sua applicazione in un unico contesto aziendale: in base alla disponibilità dei dati aziendali raccolti, le diverse misure sono state plasmate solamente su di esso. I possibili sviluppi futuri vedrebbero l'applicazione del modello su altre realtà aziendali, sfruttando se necessario la struttura modulare del framework al fine di integrare differenti modalità di misura del Value to Firm e del Value to Customer.

INDICE

ABSTRACT	5
SOMMARIO	7
INDICE	9
1 INTRODUZIONE.....	15
1.1 Il valore delle relazioni.....	15
1.2 Motivazioni del lavoro di ricerca.....	16
1.3 Obiettivi della ricerca	16
1.4 Il processo di ricerca	17
1.5 Struttura della tesi.....	18
2 IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT	21
2.1 Introduzione.....	21
2.2 Definizione di CRM.....	21
2.2.1 Evoluzione dei sistemi CRM (V. Kumar e Reinartz 2018).....	24
2.3 Modelli di CRM in letteratura	25
2.3.1 Il Value Discipline Model (Treacy e Wiersema 1993)	26
2.3.2 Il modello IDIC (Peppers e Rogers 1996).....	27
2.3.3 Il modello degli “Otto Building Blocks del CRM” (Gartner, 2001).....	27
2.3.4 QCi Model (Hewson et al. 2002).....	29
2.3.5 Framework of Dynamic CRM (Park e Kim 2003).....	29
2.3.6 Five Process Model (Payne e Frow 2005).....	30
2.3.7 Dynamic Capability CRM Model (Desai, Sahu, e Sinha 2007).....	32
2.3.8 The CRM Value Chain (Buttle 2004).....	33
2.3.9 Sintesi dei modelli CRM.....	34
2.4 Implementazione del CRM.....	35
2.5 Analisi dei processi CRM	35
2.5.1 CRM strategico, tattico e operativo	37
2.5.2 Le funzioni aziendali e relativi processi coinvolti nel CRM.....	39
2.6 Modello CRM basato sui processi.....	42
2.7 Conclusioni.....	45
3 IL CONCETTO DI «ALLINEAMENTO» E «VALORE» NELLE RELAZIONI DI BUSINESS.....	47
3.1 Introduzione.....	47
3.2 Dal relationship marketing and customer management	47
3.3 Il concetto di relazione	50

3.3.1	Un parallelo con le relazioni “umane”	50
3.3.2	Relazioni e strategie CRM.....	52
3.3.3	Da transazioni a relazioni.....	54
3.4	Allineamento delle relazioni.....	56
3.4.1	Modello di Park e Kim (Park e Kim 2003).....	59
3.4.2	Modello di Fiocca (Fiocca 1982).....	61
3.4.3	Modello di Shapiro (Shapiro et al. 1987)	63
3.4.4	Modello di Thakur & Workman (Thakur e Workman 2016)	64
3.4.5	Modello di Bauwen & Gosselin (Bauwen e Gosselin 2006)	65
3.4.6	Modello di Kumar & Reinartz (V. Kumar e Reinartz 2016)	66
3.4.7	Modello di Henneberg (Henneberg et al. 2009)	67
3.4.8	Modello di Corsaro e Snehota (Corsaro e Snehota 2011).....	69
3.5	Potere nelle relazioni.....	70
3.5.1	Il modello di Cox (2004)	71
3.5.2	Il costo di aggiustamento (De Toni e Bastianon, 2019)	73
3.6	Il concetto di customer value.....	74
3.6.1	Definizione del customer value.....	74
3.6.2	Modalità di misurazione del customer value	79
3.7	Definizione della mappa del valore.....	81
3.7.1	Modello di Menon, Homburg, e Beutin (2005).....	82
3.7.2	Modello di Ulaga (2003).....	85
3.7.3	Modello di Fiol, Tena, & Garcia (2011).....	87
3.7.4	Sintesi dei contributi presenti in letteratura.....	89
3.8	Conclusioni.....	93
4	DOMANDE E DESIGN DELLA RICERCA.....	95
4.1	Introduzione.....	95
4.2	I gap della letteratura.....	95
4.3	Le domande di ricerca.....	98
4.4	La strategia di ricerca.....	99
4.4.1	Strategia di ricerca	99
4.4.2	Domande di ricerca e strategia di ricerca.....	99
4.5	La metodologia di ricerca	101
4.5.1	Identificazione dei fondamenti teorici	101
4.5.2	Selezione del design di ricerca	101
4.6	Action research process.....	103
4.6.1	Il contesto dell’action research.....	103

4.6.2	I cicli dell'action research.....	103
4.6.3	Selezione del metodo di raccolta dei dati.....	105
4.6.4	Implementazione ed elaborazione dei dati.....	106
4.7	Conclusioni.....	107
5	RELATIONSHIP ALIGNMENT FRAMEWORK.....	109
5.1	Introduzione.....	109
5.2	Il Relationship Alignment Framework.....	109
5.2.1	La definizione del Value to Firm	111
5.2.2	La definizione del Value to Customer.....	115
5.2.3	Le modalità di analisi dei customer needs	117
5.3	Sviluppo, implementazione e monitoraggio della sales strategy.....	119
5.3.1	La definizione delle classi di azione.....	121
5.3.2	Il dynamic strategy “operativization” tool.....	122
5.4	Conclusioni.....	123
6	DESCRIZIONE DELL’ACTION RESEARCH.....	125
6.1	Introduzione.....	125
6.2	Comprensione del contesto e dello scopo.....	125
6.3	Primo ciclo: comprensione del mercato e implementazione del “Relationship Alignment Framework”	127
6.3.1	Diasgnosing.....	128
6.3.2	Planning action	129
6.3.3	Taking action	130
6.3.3.1	Implementazione del Relationhsip Alignment Framework	130
6.3.3.2	Analisi dei bisogni dei clienti e posizionamento	134
6.3.4	Evaluating.....	134
6.3.4.1	Analisi dei risultati della survey.....	135
6.3.4.2	Analisi incrociata delle prospettive	136
6.3.5	Conclusioni al primo ciclo	142
6.4	Secondo Ciclo – trasferimento della strategia dal piano strategico al piano operativo 143	
6.4.1	Diagnosing	144
6.4.2	Planning action	145
6.4.3	Taking action	145
6.4.4	Evaluating.....	147
6.5	Conclusioni.....	148
7	DISCUSSIONE E CONCLUSIONI	149

7.1	Introduzione.....	149
7.2	Evidenze e implicazioni dall'action research	149
7.2.1	Business strategy.....	150
7.2.2	Customer needs analysis.....	151
7.2.3	Infrastruttura di information technology.....	152
7.2.4	Monetary customer cost.....	152
7.2.5	Strategic classification of the customer.....	153
7.2.6	Relationship alignment matrix.....	154
7.2.7	Sales strategy development	154
7.2.8	Sales strategy implementation	155
7.2.9	Performance monitor and evaluation.....	156
7.3	Discussione.....	156
7.4	Limitazioni e sviluppi futuri.....	162
	RINGRAZIAMENTI.....	165
	APPENDICE A1	167
	APPENDICE A2	171
	BIBLIOGRAFIA.....	175

1 INTRODUZIONE

1.1 Il valore delle relazioni

Come evidenziato da Kotler e Keller (2009), il valore è un concetto fondamentale per la sopravvivenza di qualsiasi business (Kotler e Keller 2009). Le aziende creano e trasferiscono valore ai propri clienti per stimolare la loro soddisfazione, la loro fedeltà e di conseguenza la loro redditività. Kumar e Reinartz (2016) specificano come, se da un lato un business deve trasferire valore ai propri clienti tramite i prodotti e i servizi, dall'altro deve recuperare del valore dal cliente tramite i profitti. Tuttavia, il collegamento tra il valore trasferito dall'azienda al cliente e il valore ricavato dalla transazione, ovvero il profitto, non rappresenta un collegamento diretto e razionale, ma è un collegamento che viene mediato da una struttura intermedia, struttura che possiamo indicare come la relazione. Come evidenziato da Anderson e Mittal (2000) il passaggio da valore per il cliente a valore per l'azienda è rappresentabile come una catena del valore, al cui interno si trovano i concetti di soddisfazione e di fedeltà dei clienti. Il valore trasferito dall'azienda ai clienti tramite prodotti e servizi stimola in primo luogo la soddisfazione del cliente che a sua volta genera dei profitti. Le aziende devono quindi comprendere chiaramente le modalità tramite cui stimolare un sempre maggiore engagement nei propri clienti, assimilando a fondo la natura delle relazioni stesse.

La letteratura è unanime nell'evidenziare il passaggio da un approccio transazionale a un approccio relazionale (Payne e Frow 2013), approccio in cui la gestione della relazione assume un ruolo fondamentale nell'ottenere un vantaggio competitivo. Come evidenziato da Thakur e Workman (2016) la creazione di forti relazioni tra l'azienda e i clienti è fondamentale al successo. Avere il giusto prodotto rappresenta una condizione abilitante, ma senza un'oculata gestione della relazione il prodotto può non essere sufficiente.

Il vantaggio competitivo di un'azienda oggi più che mai deriva dall'abilità non solo di creare valore ma soprattutto di massimizzare il ritorno economico derivante dalle modalità tramite cui si sceglie di distribuire tale valore sul mercato. Ne consegue come le organizzazioni non possano concentrarsi allo stesso modo su tutte le relazioni: massimizzare il ritorno di valore significa comprendere su quali relazioni investire. È necessario, a questo punto, guardare al proprio mercato di riferimento attraverso una doppia prospettiva, volta ad analizzare sia il valore che l'azienda ricava da ogni relazione, sia il valore che l'azienda trasferisce ad ogni relazione (Park e Kim 2003, Kumar e Reinartz, 2016). Queste due prospettive devono essere bilanciate al fine di individuare le relazioni che non permettono all'azienda di ottenere un ritorno significativo dall'investimento. Ma se da un lato è necessario individuare le relazioni con sovra-investimento, dall'altro è necessario individuare anche le relazioni a sotto-investimento. Queste ultime, nel breve periodo, restituiscono all'azienda un'enorme quantità di valore, ma nel lungo periodo la probabilità che tali relazioni decadano è molto alta. Perdere delle relazioni può rappresentare un problema; è infatti stato dimostrato come

sia più profittabile mantenere una relazione che acquisirne di nuove (Peppers e Rogers 1996; Park e Kim 2003).

L'evoluzione degli strumenti tecnologici permette oggi alle aziende di raggiungere un livello di dettaglio tale da potersi permettere delle analisi customer specific. Ma lo strumento da solo non è sufficiente e l'azienda deve essere supportata da processi organizzativi e persone in grado di esprimere al massimo tale potenziale comprendendo la complessità delle relazioni e del mercato. Come evidenziato recentemente da Rullani e De Toni (2018), gli strumenti tecnologici aiutano e supportano le organizzazioni nella gestione di una quota parte di questa complessità, liberando degli spazi di azione con cui convertire la complessità in valore (De Toni e Rullani 2018). Le organizzazioni devono quindi implementare strumenti atti a mappare la complessità delle relazioni, complessità che però deve essere compresa e valorizzata dalle persone grazie alla loro conoscenza specifica del contesto.

1.2 Motivazioni del lavoro di ricerca

In contesti complessi, caratterizzati da una competitività sempre maggiore un ruolo chiave è ricoperto dalla capacità delle organizzazioni di trarre vantaggio competitivo dalla gestione delle proprie relazioni, in particolare dalla gestione delle relazioni col mercato. Ma come possono le organizzazioni, nei contesti di business, gestire in modo opportuno ed efficace le relazioni? È innanzitutto necessario capire a fondo i propri clienti, comprendendo la presenza di un set complesso di bisogni che caratterizza relazioni e non solamente transazioni. Per coltivare relazioni è poi necessario introdurre un approccio volto ad analizzare le relazioni da un punto di vista di interdipendenza (Thakur e Workman 2016); le organizzazioni non possono approcciare il mercato con finalità opportunistiche, volte unicamente a massimizzare il valore per l'azienda nel breve periodo, ma devono cercare di dar vita a delle relazioni di lungo periodo, accettando di sacrificare una quota parte del proprio valore in favore di quelle relazioni che vengono repute meritevoli.

Ma, da un punto di vista pratico, quali strumenti o metodologie possono essere introdotte per supportare le aziende in un percorso volto ad allineare il valore ricavato dai clienti rispetto al valore trasferito ai clienti? La letteratura offre modelli finalizzati a supportare da un punto di vista strategico un tale approccio, ma non offre evidenze pratiche ed empiriche di tali approcci. Manca in particolar modo un framework capace di offrire una visione quantitativa di tali fenomeni, introducendo dei chiari modelli di calcolo e quantificazione.

Infine, per potersi tradurre in risultati è chiaro come un modello debba essere applicato. Come evidenziato da Storbacka et al. (2009) il processo di vendita e le persone coinvolte in tale processo sono ancora focalizzate su un approccio volto unicamente alla transazione. È necessario quindi predisporre degli strumenti e dei processi che supportino tali aree nell'adozione di un approccio più strategico alla gestione delle relazioni.

L'interesse della presente tesi è quindi quello di rispondere alle domande sopra esposte tramite un approccio sistemico che integri più prospettive: il valore ricavato dall'azienda, il valore trasferito ai clienti, la percezione del valore da parte dei clienti e le performance commerciali.

1.3 Obiettivi della ricerca

L'obiettivo principale del presente lavoro di ricerca è quello di sviluppare e testare in un contesto applicativo un framework di analisi e implementazione che supporti le organizzazioni, in particolare le aree commerciali, nel difficile ma decisivo compito di gestire le relazioni col mercato. Tale

gestione deve basarsi su un approccio strategico evoluto di gestione del valore che scaturisca dall'integrazione di due prospettive, quella dell'azienda e quella del cliente.

Per raggiungere questo obiettivo primario, la presente ricerca si è posta degli obiettivi che possono essere riconducibili a un secondo livello.

Il primo di questi riguarda una piena comprensione del concetto di allineamento delle relazioni: cosa significa allineare le relazioni? Quali sono le dimensioni che devono essere allineate? E soprattutto com'è possibile tradurre tali dimensioni in indicatori misurabili e quantitativi che permettano alle organizzazioni di intraprendere un'analisi oggettiva del livello di allineamento del proprio mercato? Non vi è dubbio che l'allineamento debba avvenire tra il valore del cliente per l'azienda, il Value to Firm, e il valore dell'azienda per il cliente, il Value to Customer. Tuttavia, sulla definizione e interpretazione di tali concetti le prospettive teoriche sono variegare: per alcuni autori il Value to Firm rappresenta l'attrattività del cliente (Fiocca, 1982; Kumar e Reinartz 2016), per altri rappresenta invece il ricavo netto (Shapiro et al., 1987) e per altri ancora rappresenta il livello di engagement del cliente nei confronti dell'azienda (Bauwen e Gosselin, 2006). Allo stesso modo, molteplici sono le prospettive relative al Value to Customer: per alcuni studiosi, si tratta del costo sostenuto dall'azienda per mantenere la relazione attiva (Shapiro et al., 1987; Thakur e Workman, 2016), mentre per altri rappresenta il valore percepito dal cliente nei confronti della relazione (Kumar e Reinartz, 2016).

Un secondo obiettivo del presente lavoro è la piena comprensione del concetto di valore percepito dal cliente nei contesti di business, andando a identificare un set chiaro ed esaustivo delle dimensioni tangibili e intangibili tramite cui un cliente valuta il valore percepito nella relazione col suo fornitore.

Un ulteriore obiettivo è quello di integrare tutte le prospettive in un framework di riferimento che abilitasse lo sviluppo e l'implementazione di una strategia di gestione delle relazioni col mercato basata sull'allineamento del valore. L'obiettivo di tale framework e del presente lavoro di ricerca è stato quello di fornire ai manager uno strumento e delle linee guida volte all'ottenimento di un vantaggio competitivo tramite una gestione accurata delle proprie relazioni.

In sintesi, gli obiettivi dello studio sono sintetizzabili nei seguenti punti:

- Comprendere il concetto di allineamento delle relazioni tramite la definizione e la misurazione delle dimensioni da allineare;
- Comprendere il concetto di valore percepito dal cliente tramite la definizione delle dimensioni che lo compongono e la predisposizione di un modello volto alla misurazione;
- Integrare le diverse prospettive in un framework concepito per supportare i manager nella definizione di una strategia di allineamento del valore nelle relazioni;
- Supportare i manager tramite un processo strutturato volto all'implementazione di una strategia di allineamento delle relazioni.

1.4 Il processo di ricerca

Il lavoro di ricerca si è basato su un processo in cinque fasi:

- Nella parte introduttiva al lavoro il ricercatore si è occupato di comprendere a fondo il contesto della ricerca, analizzando in letteratura gli studi che si concentrano sulle tematiche relative al Customer Relationship Management, sul concetto di allineamento delle relazioni e sul concetto di valore percepito..

- A valle della prima fase, il ricercatore si è occupato della definizione della problematica della ricerca individuando i gap della letteratura e definendo le domande della ricerca;
- Successivamente, il ricercatore si è occupato della definizione del design della ricerca, identificando nell'action research il design ottimale per rispondere alle domande poste;
- Infine, il ricercatore si è occupato dell'attiva conduzione dell'action research, supportando un'azienda nella ridefinizione di una strategia commerciale basata sul concetto di allineamento delle relazioni;
- A conclusione del lavoro, il ricercatore si è occupato dell'analisi delle evidenze ricavate dall'action research, confrontandole con le domande e i gap e identificando i contributi pratici e teorici del lavoro.

Fasi	Obiettivo	Azioni
Introduzione	Introduzione al tema e costruzione di una knowledge base.	Prima analisi della letteratura sul Customer Relationship Management, sul concetto di allineamento delle relazioni e sul concetto di valore percepito.
Problematica di ricerca	Identificazione dei gap della letteratura e definizione delle domande di ricerca.	Definizione delle domande di ricerca.
Design della ricerca	Selezione del design della ricerca e progettazione della ricerca.	Identificazione dell'action research come design della ricerca.
Action Research	Conduzione dell'action research.	Analisi approfondita del concetto del concetto di allineamento delle relazioni e di valore percepito dal cliente; Sviluppo e ideazione del Relationship Alignment Framework; Applicazione e validazione del framework nell'action research.
Analisi e Discussione	Analisi delle evidenze dell'action research e discussione dei risultati.	Risposte alle domande di ricerca; Contributi rispetto ai gap evidenziati; Contributi alla teoria e alla pratica; Limiti e sviluppi futuri.

Tabella 1.1 – Il processo di ricerca

1.5 Struttura della tesi

Nella Tabella 1.2 viene riportata la struttura della tesi assieme a una breve sintesi del contenuto di ciascun capitolo.

#	Capitolo	Argomento
1	Introduzione	Capitolo introduttivo di presentazione del lavoro svolto e di descrizione della struttura dell'elaborato.
2	Il Customer Relationship Management	Capitolo volto all'analisi della letteratura relativa alla macro-tematica principale in cui si posiziona il lavoro di ricerca: il Customer Relationship Management (CRM). All'interno del capitolo, nel dettaglio: <ul style="list-style-type: none"> • Definizione del CRM; • Analisi dei principali modelli CRM presenti in letteratura; • CRM come processo e sintesi di un modello CRM basato sui processi.
3	Il concetto di allineamento e valore nelle relazioni di business	Capitolo volto all'analisi della letteratura relativa al concetto di allineamento della relazione e di Customer Perceived Value con un focus sulle relazioni Business to Business. All'interno del capitolo, nel dettaglio: <ul style="list-style-type: none"> • Definizione e comprensione del concetto di relazione; • Analisi dei principali modelli presenti in letteratura riguardanti il concetto di allineamento del Value to Firm e del Value to Customer nelle relazioni; • Analisi del concetto di Perceived Customer Value e sintesi delle principali dimensioni del valore presenti in letteratura, sintetizzate in una mappa del valore delle relazioni di business.
4	Domande e design della ricerca	Capitolo volto alla descrizione del design di ricerca adottato, volto a definire: <ul style="list-style-type: none"> • Gap della letteratura; • Domande di ricerca; • Strategia di ricerca (action research); • Descrizione dei cicli dell'action research condotta.
5	Il Relationship Alignment Framework	Capitolo volto alla descrizione del framework di allineamento delle relazioni, vero e proprio cuore dell'action research condotta. All'interno del capitolo, nel dettaglio: <ul style="list-style-type: none"> • Descrizione del framework; • Modalità di calcolo e misura del concetto di Value to Firm; • Modalità di calcolo e misura del concetto di Value to Customer; • Modalità di calcolo e misura del concetto di Customer Perceived Value; • Modalità di traduzione e implementazione della strategia derivante dall'analisi del Relationship Alignment Framework.

6	Descrizione dell'action research	<p>Capitolo volto alla descrizione e all'analisi dei risultati emersi dall'action research condotta. In particolare:</p> <p>Ciclo 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisi dei risultati emersi dal processo di implementazione del Relationship Alignment Framework; • Analisi dei risultati emersi dal processo di analisi dei bisogni dei clienti e del Customer Perceived Value; • Analisi dei risultati emersi dall'analisi incrociata tra Relationship Alignment Framework e Customer Perceived Value. <p>Ciclo 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analisi del processo di definizione della strategia commerciale; • Analisi del processo di implementazione operativa della strategia commerciale.
7	Discussione e conclusioni	<p>Capitolo volto all'analisi delle evidenze emerse dall'action research e discussione dei risultati. In particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implicazioni delle evidenze dell'action research sotto la lente dei practitioners; • Implicazioni delle evidenze dell'action research sotto la lente degli academics; • Confronto delle implicazioni rispetto alle domande di ricerca e ai gap evidenziati.

Tabella 1.2 – Struttura della tesi

2 IL CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

2.1 Introduzione

Il presente capitolo ha lo scopo di presentare l'analisi della letteratura riguardante la macro-tematica in cui si posiziona il lavoro di ricerca condotto: il Customer Relationship Management (CRM). Nel dettaglio, il capitolo è strutturato in modo da presentare inizialmente le principali definizioni del CRM, descrivere successivamente i principali modelli CRM presenti in letteratura e, infine, descrivere il CRM da una prospettiva di processo invece che di strumento.

2.2 Definizione di CRM

Il termine Customer Relationship Management è comparso sulla scena delle teorie organizzative all'inizio degli anni '90. Sono numerosi i contributi in letteratura che hanno cercato di fornire una definizione olistica del CRM ma, data l'ampiezza dell'argomento, è difficile identificare un'unica definizione puntuale. Nella Tabella 2.1 sono riportate le principali definizioni di CRM identificate.

Autori	Definizione
(Payne e Frow 2005)	CRM is a strategic approach that is concerned with creating improved shareholder value through the development of appropriate relationships with key customers and customer segments. CRM unites the potential of relationship marketing strategies and IT to create profitable, long-term relationships with customers and other key stakeholders. CRM provides enhanced opportunities to use data and information to both understand customers and cocreate value with them. This requires a cross-functional integration of processes, people, operations, and marketing capabilities that is enabled through information, technology, and applications.
(Parvatiyar e Sheth 2002)	CRM is a comprehensive strategy and process of acquiring, retaining, and partnering with selective customers to create superior value for the company and the customer.
(Buttle 2004)	CRM is about the development and maintenance of long-term, mutually beneficial relationships with strategically significant customer. CRM is the core business strategy that integrates internal processes and functions, and external networks, to create and deliver value to targeted

	customers at a profit. It is grounded on high-quality customer-related data and enabled by information technology.
(Gosney e Boehm 2000)	CRM includes numerous aspects, but the basic theme is for the company to become more customer-centric.
(Swift 2000)	CRM is an enterprise approach to understanding and influencing customer behaviour through meaningful communication to improve customer acquisition, customer retention, customer loyalty, and customer profitability.
(Zablah, Bellenger, e Johnston 2004)	CRM is an ongoing process that involves the development and leveraging of market intelligence for the purpose of building and maintaining a profit-maximizing portfolio of customer relationships.
(Glazer 1997)	CRM attempts to provide a strategic bridge between information technology and marketing strategies aimed at building long-term relationships and profitability. This requires “information-intensive” strategies.
(Singh e Agrawal 2003)	CRM is an enterprise wide initiative that belongs in all areas of an organization.

Tabella 2.1 – Definizioni di CRM in letteratura

La presenza di una grande molteplicità di definizioni evidenzia il sussistere, in letteratura, di più prospettive relative alla tematica presa in considerazione. Spesso, quando si parla di CRM, non si è in grado di inquadrarlo in modo chiaro e, anzi, si tende a confondere il CRM con la CRM Technology, l'insieme delle tecnologie software finalizzate alla gestione della relazione col cliente (Reinartz, Krafft, e Hoyer 2004). Interessante notare che un approccio al CRM puramente tecnologico rappresenta una delle principali cause di fallimento nell'implementazione stessa del CRM (Payne e Frow 2005).

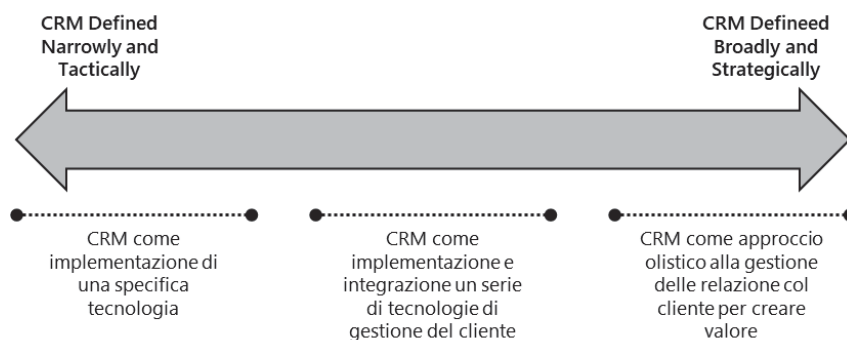


Figura 2.1 – CRM Continuum (Payne e Frow 2005)

Da un'approfondita analisi condotta da Payne e Frow (2005) emerge che il CRM può essere definito sulla base di tre differenti prospettive, le quali possono essere rappresentate come un *continuum*, rappresentato in Figura 2.1:

- Narrowly and tactically: ovvero come una specifica tecnologia;
- Wide-ranging technology: ovvero come un insieme di tecnologie IT orientate al cliente;

- Customer centric: ovvero come un approccio strategico e olistico volto alla gestione del cliente, attraverso il quale è possibile creare valore.

Tendenzialmente, il CRM viene scomposto in quattro principali “caratteristiche dominanti” (Buttle 2004):

- Strategico
- Operativo
- Analitico
- Collaborativo

Si avrà modo di entrare maggiormente nel dettaglio di questa categorizzazione nel paragrafo 2.5.1, dove verrà proposta la sintesi di un modello CRM basato sui processi organizzativi. Data l’ampiezza del contesto in cui il CRM è chiamato a operare, gli stakeholder che gravitano attorno a tale sistema sono numerosi. In particolare, Buttle (2004) ne identifica sei:

1. L’azienda che fruisce di un sistema CRM;
2. I clienti e i partner con cui un’azienda che fruisce del CRM collabora e interagisce;
3. I vendor dei sistemi CRM;
4. I provider dei sistemi CRM;
5. I fornitori delle infrastrutture hardware;
6. Le società di consulenza chiamate a supportare il cambiamento dei processi organizzativi introdotto dall’uso del CRM.

Sempre Buttle (2004) identifica i principali “misunderstanding” relativi al CRM i quali, se elencati, permettono di definire in modo ancora più chiaro cosa si intende quando si parla di CRM:

- “Il CRM è solamente database marketing”: secondo questa visione, il CRM è puramente utilizzato al fine di raccogliere dati utili alla realizzazione di campagne di marketing, alla segmentazione e allo sviluppo della customer communication. Questa ristretta visione esclude molte delle altre fondamentali anime del CRM comprendenti, oltre al marketing, anche la gestione delle vendite (sales), la gestione dell’ordine (orders) e del post-vendita (service).
- “Il CRM è un processo di Marketing”: ovviamente i sistemi CRM permettono la corretta gestione delle attività di marketing ma, come già affermato precedentemente, rappresentano un utile supporto anche alla gestione dei processi di vendita e post-vendita. Il CRM aiuta le aziende a posizionare il cliente al centro della propria strategia; è proprio per questo motivo che i dati relativi al cliente non possono fermarsi alla sola funzione del marketing, ma devono essere condivisi, mantenendo coerenza, tra tutte le funzioni coinvolte nella gestione della relazione col cliente.
- “Il CRM è una questione di Information Technology (IT)”: spesso il termine CRM viene associato unicamente ai software CRM. Sebbene l’infrastruttura tecnologica rappresenti la base fondante su cui può ergersi un solido CRM, è certamente riduttivo pensare che si tratti meramente di una questione tecnologica. Il concetto di CRM è molto più ampio e

comprende una totale revisione dei processi di relazione col cliente, a partire dal layer analitico, relativo alla gestione dei dati e dell'informazione, passando per il layer operativo di supporto alle attività, fino ad arrivare al layer strategico, tramite cui l'organizzazione decide in che modo vuole porsi e relazionarsi col mercato.

- “Il CRM riguarda la fidelizzazione dei clienti”: certamente il CRM deve occuparsi della fidelizzazione del cliente ma, in modo più ampio, deve occuparsi della corretta gestione del portafoglio clienti. Secondo l'autore non è detto, tuttavia, che questa gestione coincida sempre con la fidelizzazione indiscriminata di tutti i clienti.
- “Il CRM può essere implementato in qualsiasi organizzazione”: mentre alcuni settori si prestano più facilmente all'implementazione del CRM in tutte le sue componenti, altri settori possono beneficiarne di una forma ridotta e, se possibile, modulare.

2.2.1 Evoluzione dei sistemi CRM (V. Kumar e Reinartz 2018)

Kumar e Reinartz (2018), nel loro libro “Customer Relationship Management: Concept, Strategy and Tools”, evidenziano l'evoluzione dei sistemi CRM dai primi anni del Novecento a oggi. L'attenzione è in particolar modo posta sull'evoluzione del concetto di CRM da semplice strumento tattico a decisivo elemento per effettuare decisioni strategiche.

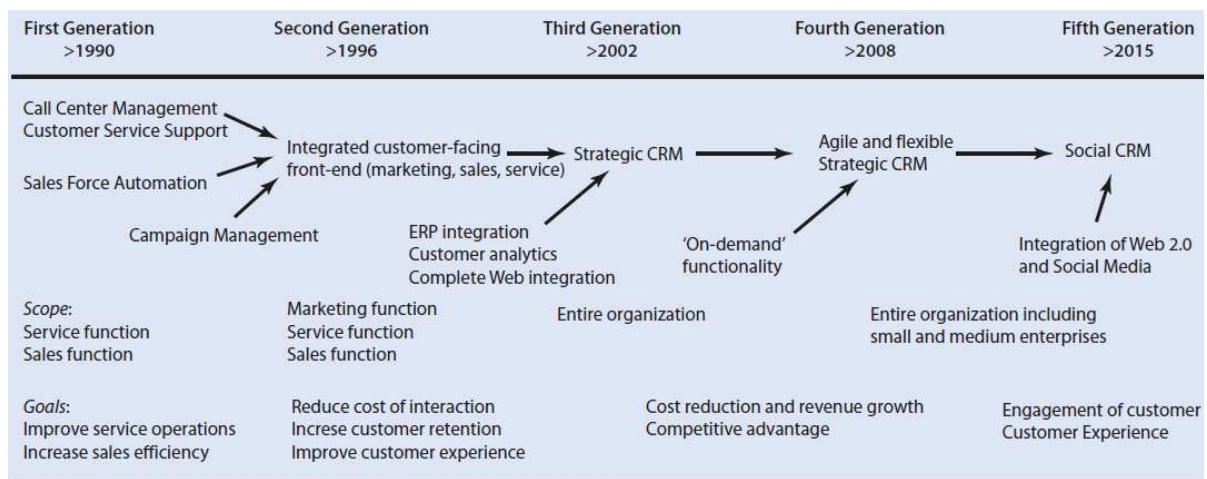


Figura 2.2 – Timeline dell'evoluzione del CRM (V. Kumar e Reinartz 2018)

- Prima generazione (Functional CRM): rappresentano i primi strumenti nati con lo scopo di migliorare il processo di vendita e di post-vendita. Tali strumenti prendono il nome di “Sales Force Automation (SFA)” e “Customer Service and Support (CSS)”.
- Seconda generazione (Customer Facing Front-End Approach): l'evoluzione dei sistemi porta (così come per gli strumenti di Enterprise Resource Planning – ERP) alla combinazione di diversi sistemi in unico pacchetto. Il CRM integra quindi in un'unica entità i sistemi relativi all'area Sales, Marketing e Service al fine di colmare il gap lasciato a valle della supply chain nella relazione “front-end” col cliente. In questa fase comincia ad emergere la necessità di curare i processi, oltre che gli strumenti, con l'obiettivo di implementare in modo proficuo il CRM.
- Terza generazione (Strategic Approach): in questa fase si percepisce la necessità di integrare il front-end (CRM) con i sistemi back-end (ERP) dell'organizzazione, come evidenziato nel

dettaglio in Figura 2.3. Allo stesso modo, l'integrazione viene estesa anche ai sistemi informativi dei partner e dei fornitori.

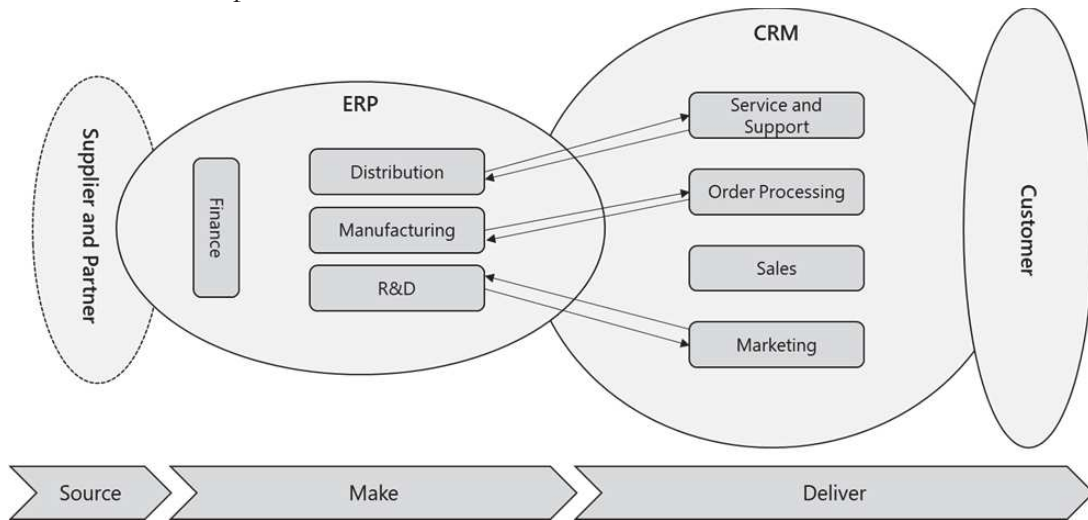


Figura 2.3 – Integrazione tra ERP e CRM nella Supply Chain (V. Kumar e Reinartz 2018)

- Quarta generazione (Agile and Flexible Strategic CRM): in questa fase prende piede l'approccio strategico al CRM assieme all'affermazione di soluzioni web-based e pay-per-use orientate a una maggiore flessibilità di impiego e una riduzione dei costi fissi.
- Quinta generazione (Social CRM): l'ultima fase del modello di Kumar e Reinartz (2018) si sofferma sul nuovo paradigma dei *social media*. L'integrazione del concetto di "social" nel CRM si traduce in un'interazione ancora più spinta e diretta con i clienti. L'organizzazione può utilizzare le informazioni raccolte direttamente dal cliente per targettizzare in modo mirato prodotti, servizi e campagne di marketing al fine di migliorare la customer experience in tutti i touch point lungo la customer journey.

2.3 Modelli di CRM in letteratura

In letteratura sono stati sviluppati numerosi framework di analisi che permettono di schematizzare il CRM cogliendone le principali funzioni, processi, figure e tecnologie coinvolte. Ne vengono di seguito presentati e descritti i principali, a valle dei quali verrà presentata un'analisi di sintesi dei concetti introdotti da ciascun modello. Infine, nel paragrafo 2.6 verrà proposto un modello relativo al CRM focalizzato sui processi.

	CRM Model	Riferimento	Anno
1	The Value Discipline Model	Treacy & Wiersema	1993
2	The IDIC Model	Peppers & Rogers	1996
3	Gartner Model	Gartner Research	2001
4	QCi Model	Hewson et al.	2002
5	Dynamic CRM Framework	Park & Kim	2003

6	Payne's Five Process Model	Payne	2005
7	Dynamic Capability CRM Model	Dasai, Suhu & Sinha	2007
8	The CRM Value Chain	Buttle	2004

Tabella 2.2 – Modelli CRM presenti in letteratura

2.3.1 Il Value Discipline Model (Treacy e Wiersema 1993)

Questo modello, fortemente strategico, aiuta a comprendere le modalità tramite cui le organizzazioni possono immettersi sul mercato seguendo una determinata “value discipline”. Secondo gli autori tale direzione, scelta e intrapresa dall’azienda, influenza l’obiettivo per cui il CRM viene implementato. Le tre “value disciplines” individuate da Treacy e Wiersema, rappresentate con chiarezza dalla Figura 2.4, sono:

- **Product Leadership:** le aziende che seguono questo stream sono continuamente focalizzate sulla creazione di prodotti e servizi “state of the art”. Per farlo devono essere (1) creative, (2) avere un “time to market” stretto e (3) continuare a innovare sempre.
- **Operational Excellence:** è un approccio strategico volto principalmente alla gestione operativa dell’azienda, vale a dire alla produzione e consegna di beni e servizi. Le imprese che percorrono questo asse si pongono l’obiettivo di dominare il mercato tramite il prezzo e la convenienza.
- **Customer Intimacy:** l’azienda produce prodotti e servizi “disegnati” sulle specifiche richieste del cliente, il quale accetta di “pagare” con un surplus di prezzo questa attenzione. Le aziende sono quindi portate a curare l’intero ciclo di vita del prodotto o servizio assieme al cliente e non solo la singola transazione.

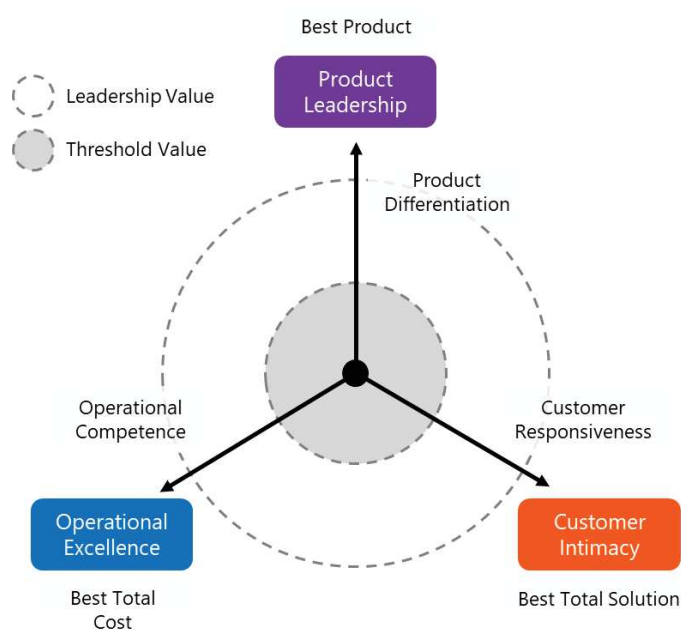


Figura 2.4 – Value Discipline Model (Treacy e Wiersema 1993)

2.3.2 Il modello IDIC (Peppers e Rogers 1996)

Il modello, sviluppato dalla società di consulenza Peppers and Rogers, si focalizza sulle modalità tramite cui le aziende possono costruire e mantenere una relazione “one to one” di lungo periodo con i propri clienti. Il modello propone quattro attività, tutte alimentate da una massiccia raccolta di informazioni relativa al cliente e ai suoi bisogni:

- *Identify*: in primo luogo l'azienda deve identificare chi sono i propri clienti e farsi conoscere;
- *Differentiate*: i clienti vengono differenziati sulla base del valore da essi rappresentato per l'azienda e sulla base dei bisogni per i quali cercano una risposta dall'organizzazione stessa. In questa fase è importante analizzare dettagliatamente i clienti al fine di targettizzare l'offerta in accordo col valore riscontrato;
- *Interact*: a questo punto del flusso, l'azienda è chiamata a interagire con i clienti per identificarne le aspettative ed eventuali competitor;
- *Customize*: in questa fase l'offerta dell'azienda va modulata in modo da allinearsi con le aspettative del cliente.

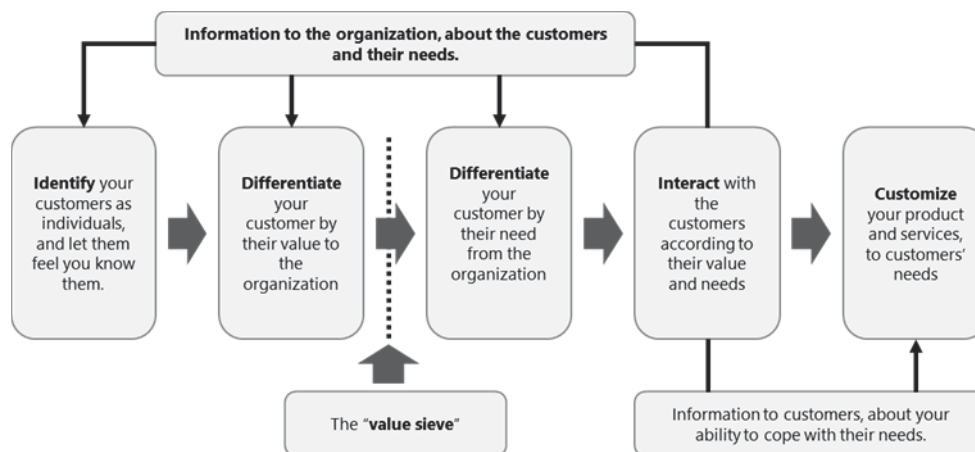


Figura 2.5 – Modello IDIC (Peppers e Rogers 1996)

2.3.3 Il modello degli “Otto Building Blocks del CRM” (Gartner, 2001)

Il modello identifica le otto prospettive che possono essere utilizzate come chiave di lettura per interpretare il CRM. Secondo la società di consulenza Gartner, per avere successo tramite il CRM l'azienda deve sviluppare competenze in tutte e otto le aree.

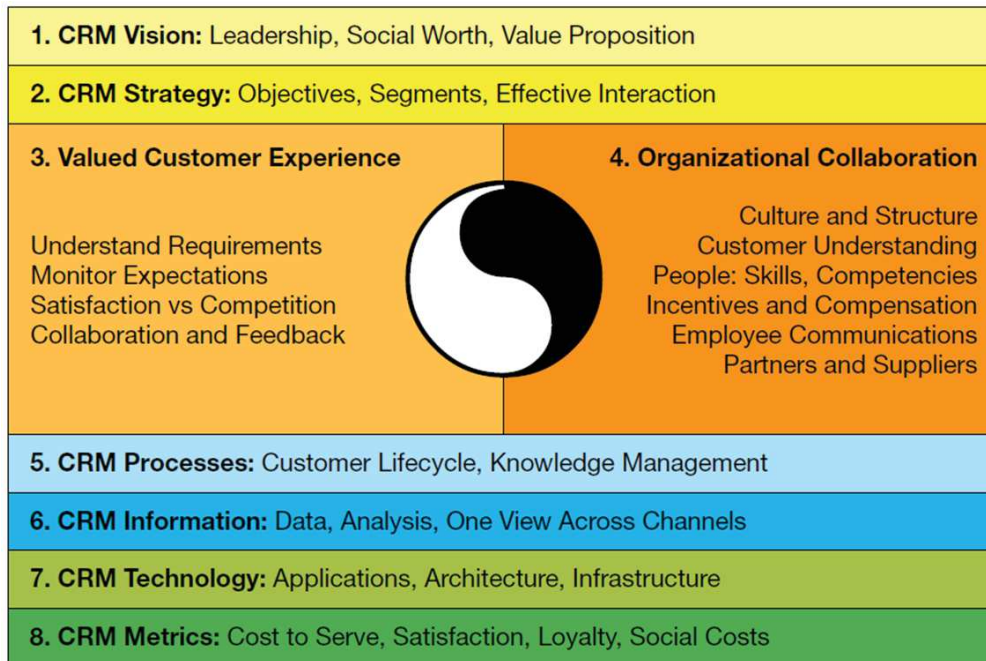


Figura 2.6 – Eight Building Blocks of CRM (Gartner, 2001)

Secondo Gartner, per raggiungere un valore di lungo periodo, le aziende devono affrontare il CRM come una strategia che abbraccia tutto il business e che deve essere approcciata a livello di intera organizzazione. Gli otto building blocks definiti da Gartner sono:

1. *Vision*: prima ancora di partire con un progetto di implementazione del CRM l'azienda deve sviluppare una visione di come sarà con il "cliente al centro". In questo modo potrà definire la propria posizione di mercato basata su una value proposition che indentifica il brand stesso.
2. *Strategy*: sviluppare una strategia che sia in grado di gestire la *customer base*, definendo obiettivi, segmenti target e modalità di interazione con i clienti.
3. *Valued Customer Experience*: garantire che le offerte e le interazioni dell'azienda col mercato, nel fornire valore al cliente, siano costanti nel tempo e allineate alla posizione di mercato desiderata.
4. *Organizational Collaboration*: allineare la cultura, le strutture e i comportamenti organizzativi di tutte le funzioni aziendali (dipendenti, partner, fornitori, ecc.) in modo che collaborino al fine di portare valore al cliente.
5. *Processes*: focalizzare l'attenzione sui processi, considerando non solo quelli dedicati alla gestione del ciclo di vita del cliente, ma anche quelli dedicati alla gestione delle informazioni relative al cliente (analytics).
6. *Information*: un'attenzione particolare dev'essere rivolta a una corretta raccolta e conseguente gestione delle informazioni legate al cliente, in modo da renderle disponibili al momento giusto nel posto giusto.
7. *Technology*: attenta gestione dell'infrastruttura tecnologica volta a realizzare quanto sopra descritto (database management, IT infrastructure, ecc.).

8. *Metrics*: definire in modo chiaro e dettagliato i principali Key Performance Indicators (KPI) volti alla corretta valutazione del successo o del fallimento del CRM.

2.3.4 QCi Model (Hewson et al. 2002)

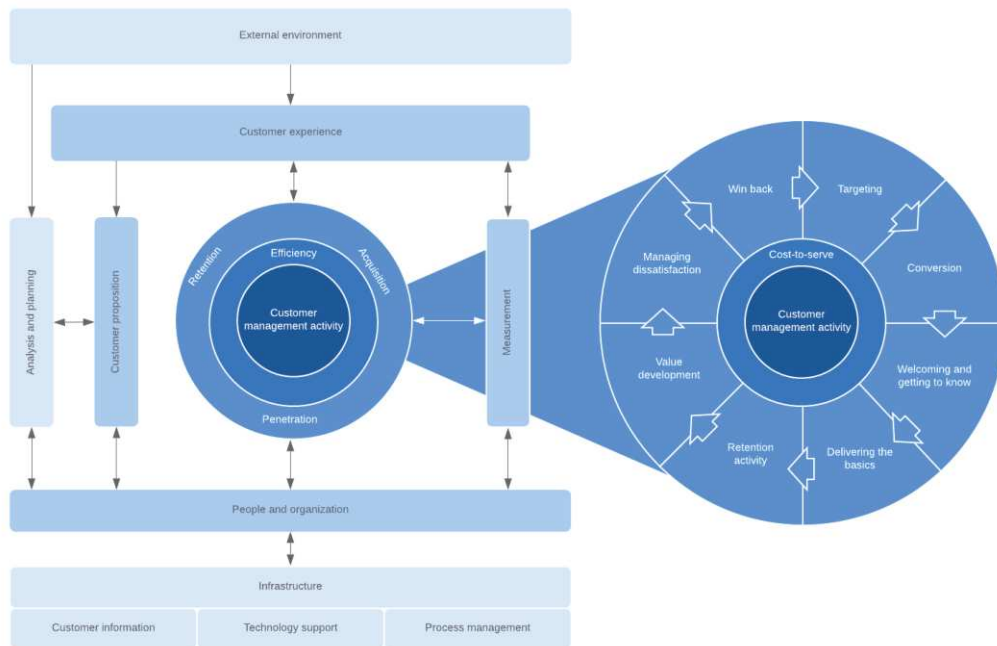


Figura 2.7 – QCi Model (Hewson et al. 2002)

Il modello, anch'esso sviluppato da una società di consulenza, è stato definito dagli ideatori "Customer Management Model". Tale modello si concentra sulle attività finalizzate alla gestione del ciclo di vita del cliente, prendendo in considerazione le persone, i processi e le tecnologie coinvolte a supporto di tali attività.

È interessante notare come il modello introduca anche il concetto di ambiente esterno, capace, secondo gli autori, di influenzare direttamente la customer experience vissuta dal cliente. Il modello pone al centro tre principali "pilastri": (1) la customer proposition, ovvero l'offerta al cliente, (2) le attività di customer management, comprendenti la gestione del ciclo di vita del cliente e (3) i processi di misurazione delle performance. Secondo questo modello, persone, organizzazioni e processi sono fortemente correlati e si influenzano a vicenda.

2.3.5 Framework of Dynamic CRM (Park e Kim 2003)

Il quinto modello preso in considerazione per il presente lavoro è quello proposto da Park e Kim (2003) e analizza la relazione col cliente incrociando una prima dimensione relativa al tipo di informazioni con una seconda dimensione relativa invece alle fasi del ciclo di vita del cliente.

Nelle prime fasi di "iniziazione" della relazione, l'azienda è chiamata a registrare il cliente, raccogliendo un certo numero di informazioni definite "Of-the-Customer Information". In una fase successiva, l'azienda seleziona i clienti (Identified Customer) ai quali fornire delle informazioni

dedicate chiamate “For-the-Customer Information” (come ad esempio newsletter, promozioni, ecc.); dopodiché, i clienti ritenuti maggiormente attrattivi o che mantengono una soddisfacente relazione per lungo periodo evolvono nello stadio finale di “Core Customer”. In questa specifica fase, lo scambio informativo diventa del tipo “By-the-Customer Information” ed è caratterizzato da scambi bidirezionali. Il cliente contribuisce all’espansione dell’azienda grazie al passaparola e, allo stesso tempo, condivide informazioni utili allo sviluppo di nuovi prodotti o servizi. Secondo Park e Kim (2003), in questa fase i confini tra azienda e cliente diventano sempre più trasparenti e permeabili.

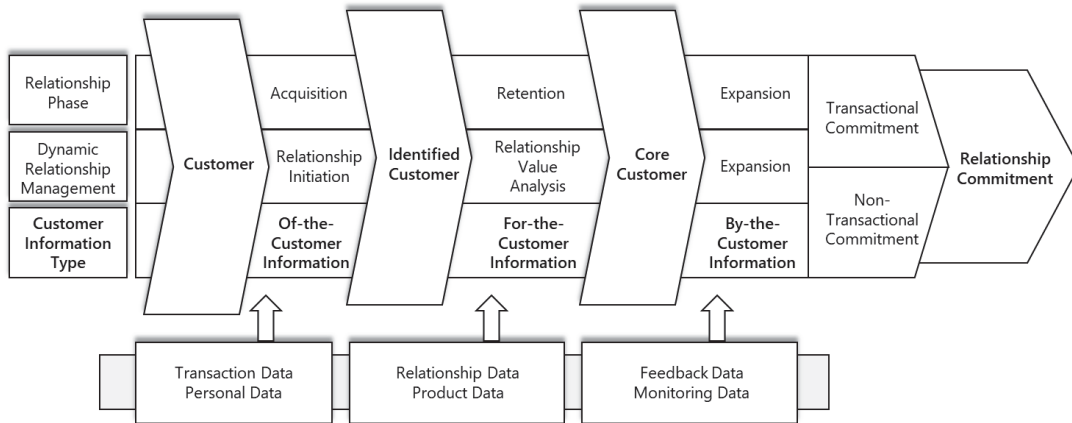


Figura 2.8 – Framework of Dynamic CRM (Park e Kim 2003)

2.3.6 Five Process Model (Payne e Frow 2005)

Il modello sviluppato da Payne e Frow (2005) identifica cinque processi chiave del CRM: (1) sviluppo della strategia, (2) creazione di valore, (3) integrazione multicanale, (4) valutazione delle performance e (5) gestione dell’informazione.

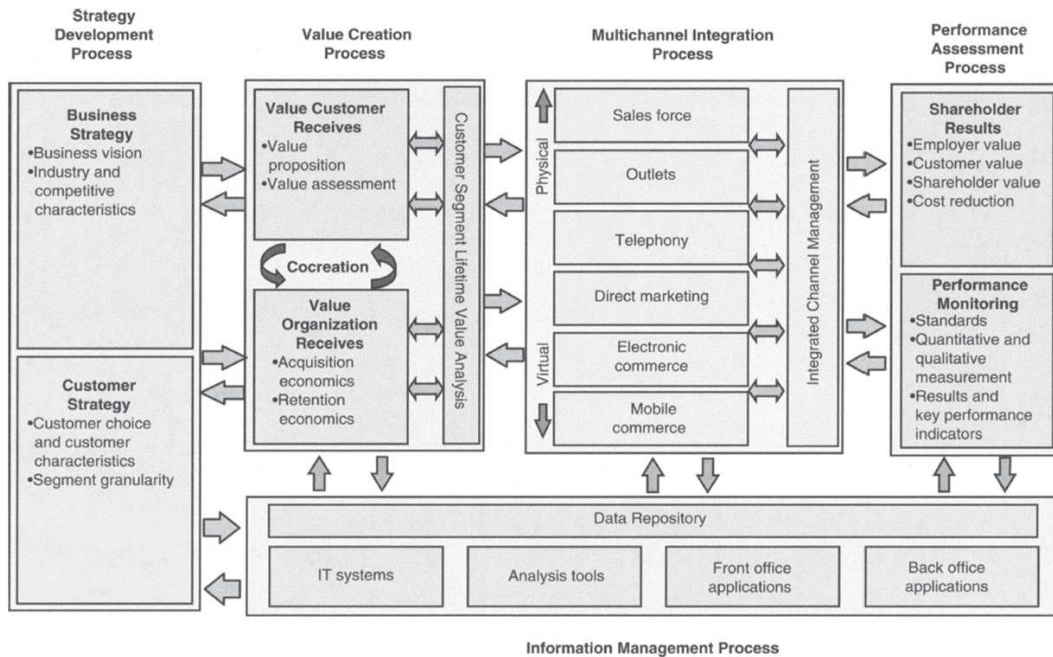


Figura 2.9 – Five Process Model (Payne e Frow 2005)

Processi di sviluppo della strategia.

- Business Strategy: tale processo deve essere affrontato prima della definizione della customer strategy e, naturalmente, prima dell'introduzione del CRM. Esso prevede innanzitutto la rivalutazione da parte dell'azienda della propria vision e, in secondo luogo, la conduzione di un'attenta analisi del contesto competitivo.
- Customer Strategy: la revisione della Customer Strategy si focalizza invece sull'analisi della base clienti attuale e potenziale, identificando i segmenti maggiormente appropriati per l'azienda. In questa fase è essenziale identificare inoltre la granularità di tali segmenti, se macro, micro o one to one (Rubin 1997).

Processi di Value Creation: rappresentano la traduzione dei processi strategici in programmi che creano e trasferiscono valore al cliente.

- Value Customer Receives: rappresentano i processi tramite cui l'azienda trasferisce valore al cliente. Oltre alla definizione della "value proposition", l'azienda deve occuparsi anche di una "value assessment" in modo da determinare l'importanza attribuita da uno specifico cliente alle caratteristiche del prodotto e dell'offerta dell'azienda.
- Value Organization Receives: rappresenta il ritorno economico (o valore) della "value co-creation" col cliente nonché dell'acquisizione e retention dei clienti.

Processi di Multichannel Integration: permettono la traduzione dell'output dei processi di business strategy e di value creation in attività a valore aggiunto per i clienti. Il processo si focalizza sulla decisione di quali siano i canali più appropriati per veicolare il contatto col cliente finale. Payne e Frow (2005) ne individuano sei: sales force, outlets (stores, retails, ecc.), telefonia, marketing diretto, e-commerce ed m-commerce. Tali canali rappresentano i touch point della "customer journey". Payne e Frow (2005) sottolineano inoltre la necessità di un "integrated channel management", volto a coordinare e allineare i flussi informativi attraverso i vari canali al fine di mantenere uno standard di pari livello.

Processi di Information Management: rappresentano i processi collegati alla raccolta, al mantenimento e all'uso dei dati relativi al cliente al fine di generare evidenze. Quelli che vengono definiti come building blocks di un efficiente sistema di Information Management sono i seguenti:

- Data Repository: è il "luogo" in cui vengono raccolte, salvate e conservate tutte le informazioni sul cliente in modo integrato e condiviso lungo tutta l'organizzazione.
- IT System: l'infrastruttura hardware e software necessaria al mantenimento, all'analisi e alla condivisione delle informazioni.
- Analytical Tools: gli strumenti atti all'analisi dei dati. Negli ultimi anni, in particolare, sono sempre più diffusi i software di Data Mining e Business Intelligence.
- Front-office application e Back-office application: rappresentano i sistemi o applicativi utilizzati nella gestione delle attività direttamente intraprese col cliente (SFA, CRM, ecc.) e di tutte le attività che supportano la gestione dell'organizzazione (ERP, WMS, ecc.). È

fondamentale che vi sia allineamento e integrazione tra applicativi front-office e applicativi back-office.

2.3.7 Dynamic Capability CRM Model (Desai, Sahu, e Sinha 2007)

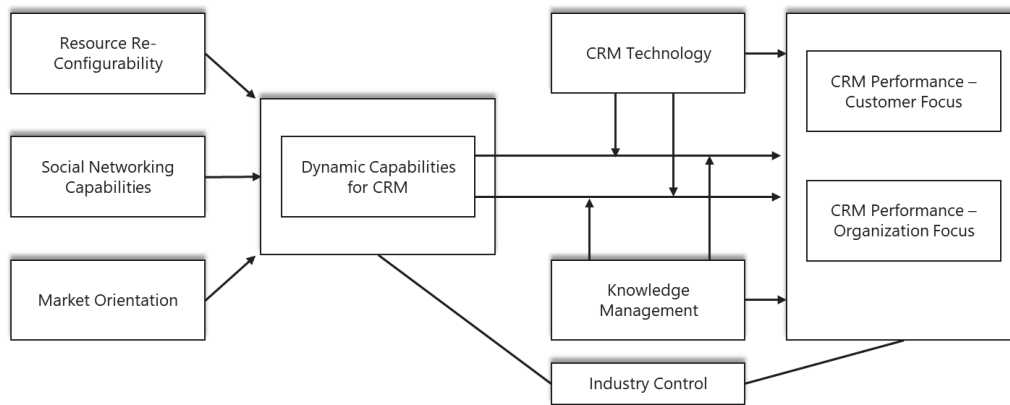


Figura 2.10 – Dynamic Capability CRM Model (Desai, Sahu, e Sinha 2007)

Il settimo modello preso in analisi si sofferma sull'importanza di analizzare le performance collegate a un CRM sia da una prospettiva esterna, di Customer Focus, sia da una prospettiva interna, di Organization Focus. Secondo Desai, Sahu e Sinha (2007), dato che le organizzazioni operano in contesti governati da cambiamenti rapidi, è necessario strutturarsi secondo un modello di “dynamic capabilities”, caratterizzato dalla ri-configurabilità delle risorse, dal social networking e dall'orientamento al mercato.

Il modello considera inoltre anche le tecnologie CRM e il Knowledge Management come moderatori della relazione tra le “dynamic capabilities” e le performance nella corretta implementazione del CRM. Di seguito, un focus sui punti chiave esplicitati all'interno modello:

- **CRM Performance:** rappresenta la percezione relativa alle performance riconducibili a una corretta implementazione del CRM. Mentre da un lato si considerano le performance esterne, focalizzate sul cliente, le quali si traducono in un aumento del valore trasferito al cliente, dall'altro lato si considerano le performance interne, focalizzate sull'organizzazione, che si traducono in valore creato per l'azienda (ridefinizione della strategia di business, strutture organizzative, processi, ecc.).
- **Dynamic Capabilities for CRM:** sono le competenze, strettamente correlate al CRM, che creano il valore per il cliente e per l'organizzazione manipolando le risorse in nuove strategie di creazione del valore.
- **Resource Re-Configurability:** rappresenta il primo dei tre driver delle dynamic capabilities. Esso si traduce nella capacità dell'azienda di riorganizzare e integrare le risorse esistenti al proprio interno (persone, processi e tecnologie).
- **Social Networking Capability:** rappresenta la capacità dell'organizzazione di sviluppare e gestire le relazioni con fornitori, i clienti e le organizzazioni partner al fine di trarne beneficio in termini di risorse per il processo di CRM.

- Market Orientation: rappresenta la capacità di leggere il mercato, percependo e comprendendo i bisogni dei clienti e gli spazi competitivi con l'obiettivo di riconfigurare e rinnovare le risorse al momento più opportuno.
- CRM Technology: da intendersi come l'infrastruttura tecnologica a supporto dei processi CRM, comprendente sia le applicazioni di front-office, sia quelle di back-office.
- Knowledge Management: si riferisce alla ricerca, alla creazione, all'archiviazione, alla condivisione e alla diffusione della conoscenza correlata all'utilizzo delle tecnologie CRM.

2.3.8 The CRM Value Chain (Buttle 2004)

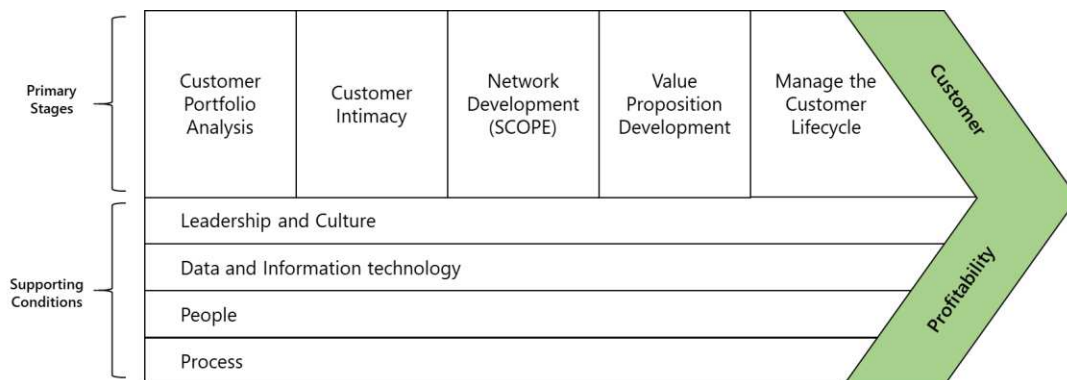


Figura 2.11 – The CRM Value Chain (Buttle, 2004)

Il modello proposto da Buttle richiama il concetto di catena del valore, così come ideata da Porter nel 1985 (M. Porter 1985), e la adatta al contesto del CRM. Il modello si basa su cinque fasi principali, le cosiddette Primary Stages, che vanno a identificare i processi tramite cui l'azienda sviluppa e trasferisce prodotti e servizi al cliente. Le Primary Stages, supportate da quattro condizioni abilitanti necessarie al successo dell'implementazione del CRM, sono:

1. **Customer Portfolio Analysis**: il primo processo evidenziato dal modello riguarda l'analisi del portafoglio clienti, al fine di evidenziare i clienti in grado di portare maggiore valore all'organizzazione (similmente a quanto riportato nel Modello IDIC, ideato da Peppers e Rogers nel 1996, descritto nel Paragrafo 2.3.2).
2. **Customer Intimacy**: successivamente il modello suggerisce di entrare in intimità con i clienti selezionati, andando a creare un legame capace di alimentare un set informativo sempre più ampio e dettagliato, essenziale per comprendere i bisogni dei propri clienti e aumentare la qualità della relazione.
3. **Network Development**: col fine ultimo di migliorare la relazione con il cliente, l'organizzazione deve impegnarsi nello sviluppo del proprio network, che comprende fornitori, partner e stakeholder. In tal modo vengono garantiti sia la condivisione delle informazioni, sia l'allineamento dei processi.
4. **Value Proposition Development**: si tratta delle attività finalizzate alla traduzione delle informazioni raccolte nella value proposition verso il cliente. Tali informazioni devono essere utilizzate per targettizzare prodotti e servizi nei confronti del cliente.

- Relationship Management: rappresenta l'ultimo stage della value chain proposta da Buttle (2004). Si traduce nella corretta gestione del ciclo di vita del cliente, gestendo l'organizzazione e i processi nelle fasi di acquisizione, mantenimento e sviluppo del cliente.

Come esplicitato chiaramente dal modello di Buttle riportato in Figura 2.11, i cinque stage appena descritti poggiano su quattro decisivi fattori abilitanti, denominati Supporting Conditions:

- Leadership e cultura.
- Gestione IT (infrastruttura e database management).
- Gestione delle persone.
- Gestione dei processi.

2.3.9 Sintesi dei modelli CRM

È possibile sintetizzare quanto emerso dai modelli finora analizzati andando a identificare i principali “building blocks” che ricorrono all'interno dei diversi modelli.

CRM Model	Vision	Strategy	Process	People & Organization	Technology & Information	Performance	Prospettiva
The Value Discipline Model		X					-
The IDIC Model			X		X		value to firm
Gartner Model	X	X	X	X	X	X	value to firm
QCi Model	X	X	X	X	X	X	value to firm
Dynamic CRM Framework			X		X		value to firm, value to customer
Payne's Five Process Model		X	X		X	X	value to firm, value to customer
Dynamic Capability CRM Model			X		X		value to firm
The CRM Value Chain	X	X	X	X	X	X	-

Tabella 2.3 – Sintesi dei modelli CRM in letteratura

Ai fini del presente lavoro è importante mettere in evidenza i fondamentali concetti di “value to firm” e “value to customer”, i quali verranno ampiamente presentati, approfonditi e discussi nel Capitolo 3. Al momento, è opportuno osservare quali modelli, tra quelli presenti in letteratura e presi in esame, introducono il concetto di “value to firm”, vale a dire di valore ricavato dall'azienda

e quali modelli invece introducono anche il concetto di “value to customer”, di valore cioè trasferito dall’azienda al cliente.

2.4 Implementazione del CRM

In letteratura, le tematiche relative alle modalità tramite cui un’organizzazione può implementare un sistema CRM sono ampiamente trattate. Ci limitiamo a riportare la trattazione di Fournier e Avery (2011), i quali hanno identificato le tre principali motivazioni che possono determinare il fallimento dell’implementazione del CRM (Fournier e Avery 2011):

1. La prima motivazione è legata al fatto che le organizzazioni troppo spesso dimenticano che coloro con cui intrecciano una relazione non sono semplicemente clienti, ma persone. Non è raro che i programmi CRM si basino su informazioni relative agli acquisti senza considerare in modo approfondito i bisogni relazionali delle controparti.
2. In secondo luogo, le relazioni possono avere diverse forme e dimensioni. È per questo motivo che le organizzazioni devono essere consapevoli delle specifiche necessità di cui ogni relazione ha bisogno: diverse relazioni necessitano di diversi approcci che il CRM deve considerare.
3. Infine, spesso si tende a sottovalutare la dinamicità delle relazioni; non solo esse tendono a variare nel tempo, ma possono essere plasmate da interazioni “bi-fronti” che trasformano e modificano la relazione a ogni passaggio. I manager, oltre a porre l’attenzione sulle relazioni proficue, dovrebbero anche analizzare e comprendere le cause del fallimento di alcune relazioni. Un approccio dinamico alla gestione della relazione potrebbe sicuramente generare un maggiore valore per l’organizzazione.

Appare necessario, a questo punto, riportare anche il contributo di Rigby et al. (2002), secondo i quali esistono quattro ragioni per cui le aziende falliscono nell’implementazione di un CRM (Rigby, Reichheld, e Schefter 2002):

1. Implementare il CRM come software prima di aver creato e validato una strategia di gestione del portafoglio clienti;
2. Implementare il CRM come software prima di aver settato l’organizzazione in accordo con la strategia di gestione del portafoglio clienti;
3. Credere che l’utilizzo di molta tecnologia equivalga a un’implementazione migliore;
4. Focalizzare la costruzione delle relazioni con i clienti “sbagliati”.

2.5 Analisi dei processi CRM

Come si è visto, non è facile fornire una definizione univoca del CRM e anche i diversi modelli presi in considerazione e analizzati presentano visioni differenti e non convergenti. A prevalere è spesso però una visione del CRM basata sui processi interni a un’organizzazione. Come evidenzia Thakur et al. (2006):

There are many technological components to CRM, but thinking about CRM in primarily technological terms without having a strategy for it would be a mistake. It is more useful to characterize CRM as a complex process that integrates information about customers, sales, market awareness, and market trends. Working from that perspective, a strategic orientation to CRM that helps a businesses leverage technology and human resources to gain insight into customer behaviours is more likely to occur.

Risulta quindi importante, prima di procedere con l'implementazione di una tecnologia CRM, comprendere a fondo i processi che possono essere supportati da tale strumento. A tal fine si è ritenuto opportuno sviluppare un modello che permettesse di incrociare i tre livelli di CRM individuati, quello strategico, quello tattico e quello operativo, con le principali funzioni aziendali coinvolte (Marketing, Sales, Orders e Service). A tal fine si è fatto riferimento al Business Process Management (BPM) che è descritto da Dumas et al. (Dumas et al. 2018) come:

Business Process Management (BPM) is the art and science of overseeing how work is performed in an organization to ensure consistent outcomes and to take advantage of improvement opportunities.

Dalla definizione riportata risulta chiaro come la mappatura dei processi sia fondamentale alla comprensione di quali elementi possano rientrare nella sfera del CRM e in che modo può essere migliorata al fine trarne un maggior beneficio in termini di output. Sempre secondo Dumas et al. (2018), i processi rappresentano le attività che le organizzazioni svolgono nel momento in cui sono chiamate a consegnare prodotti o servizi al mercato. Il modo in cui i processi sono disegnati e messi in pratica influenza la qualità dei prodotti e/o dei servizi e la percezione stessa da parte dei clienti. Il BPM può quindi essere visto esso stesso come un processo ciclico formato da più fasi, come si evince dalla Figura 2.12:

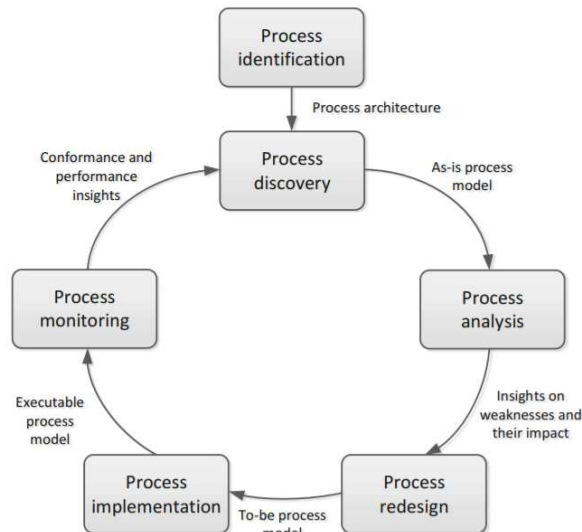


Figura 2.12 – BPM Lifecycle (Dumas et al. 2018)

- ***Process identification***: in questa fase vengono identificati i processi relativi all'area o funzione aziendale oggetto di analisi. Tali processi vengono anche definiti e interrelati al fine di realizzare una nuova architettura di processi, la quale viene utilizzata nei successivi blocchi del modello analizzato.
- ***Process discovery***: rappresenta la mappatura dei processi allo stato "as-is", ovvero così come esistono attualmente nell'organizzazione.

- *Process analysis*: in questa fase vengono analizzati i processi “as-is” al fine di indentificare le criticità che li caratterizzano.
- *Process redesign*: rappresenta la revisione dei processi identificati al fine di risolvere le eventuali criticità per garantire un output migliore. Questa fase è anche chiamata process improvement.
- *Process implementation*: rappresenta il passaggio dallo stato “as-is” allo stato “to-be”. Comporta un’attenzione particolare ad aspetti legati al change management e alla revisione dei sistemi IT.
- *Process monitoring*: in questa fase i processi implementati vengono monitorati al fine di cogliere e verificare i miglioramenti attesi.

I benefici ricavabili da una visione dei processi sono numerosi. Si riportano di seguito i principali, individuati da Indulska et al. (Indulska et al. 2009): miglioramento dei processi, comprensione dei processi, miglioramento della comunicazione, facilità nel supportare automazioni di processi, possibilità di misurare i processi, migliore comprensione dei problemi, identificazione e acquisizione del know-how, simulazione dei processi e supporto al cambiamento organizzativo. È chiaro quindi come l’implementazione di un CRM debba essere conseguente a un’attenta analisi dei processi. Il CRM rappresenta un processo di business che fornisce la struttura tramite cui l’organizzazione sviluppa e mantiene le relazioni con i clienti (Lambert 2009) e, sempre più spesso, è visto come un processo di business strategico, cross funzionale, di creazione di valore per i fornitori e per i clienti (Lambert 2010; Payne e Frow 2005; Zablah, Bellenger, e Johnston 2004; Bohling et al. 2006).

Il CRM può essere quindi descritto come un “macro-level process” altamente aggregato e composto da una serie di processi e sotto-processi (Srivastava, Shervani, e Fahey 1999). Come già affermato in precedenza, ci sono molti strumenti che ricadono nel dominio del CRM, ma tali strumenti non devono essere confusi con quello che è stato appena definito come macro-processo di gestione della relazione (Reinartz, Krafft, e Hoyer 2004; Kale 2004; Payne e Frow 2005). Il punto di partenza di un’analisi volta al CRM deve essere quello dei processi e delle persone, in quanto la tecnologia da sola spesso porta all’insuccesso (Turchan e Mateus 2001). In letteratura è presente, tuttavia, una serie di visioni del CRM molto distanti tra loro: da quella di un CRM inteso come semplice integrazione di una sola tecnologia a quella di un CRM inteso come processo olistico (Payne e Frow 2005). Sebbene la letteratura evidenzi che un approccio cross-funzionale sia desiderabile, spesso tale visione è limitata solamente al mondo del marketing (Grönroos 2004). A tal fine si è quindi deciso di sviluppare un modello di analisi dei processi CRM che vada a inserirsi tra la dimensione relativa al comportamento organizzativo (Strategico, Tattico e Operativo) e la dimensione funzionale (Marketing, Sales, Orders e Service).

2.5.1 CRM strategico, tattico e operativo

Come affermato in precedenza, la definizione e la comprensione del CRM dipende direttamente dalla prospettiva con cui viene analizzato. Per alcuni studiosi, il CRM è l’insieme delle tecnologie volte ad automatizzare la gestione della relazione col cliente (livello operativo), per altri è la volontà di un’organizzazione di porre il cliente al centro della propria strategia (livello strategico), per altri ancora il CRM è l’insieme delle evidenze e degli insight ricavabili dall’analisi dei dati sul cliente (livello analitico).

Una visione del CRM basata su tre livelli appena individuati apre un confronto col modello piramidale proposto da Robert Anthony nella seconda metà del Novecento (Anthony 1965). Secondo tale modello, riportato in Figura 2.13, i processi aziendali possono essere ricondotti a:

- Processi direzionali o strategici: tramite cui l'organizzazione definisce i propri obiettivi strategici;
- Processi gestionali o tattici: tramite cui l'azienda traduce la propria visione strategica in obiettivi di medio termine;
- Processi operativi: tramite cui l'azienda, giorno per giorno, attua la strategia concordata.

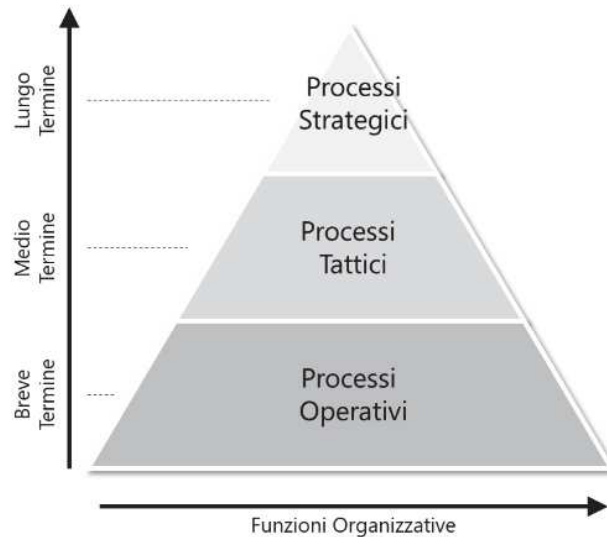


Figura 2.13 – Piramide di Anthony (Anthony 1965)

In modo similare, anche per il CRM possiamo individuare un livello strategico, che risponde a domande quali “In che business opera l’azienda?”, “Che clienti serviamo?” e “In che modo possiamo trasferire maggior valore al cliente?”; un livello operativo che prende in considerazione la gestione dei canali fisici e virtuali tramite cui l’organizzazione interagisce col cliente; un terzo livello, analitico, che si focalizza sullo sviluppo e sull’analisi dei dati relativi al cliente (Payne e Frow 2005; Iriana e Buttle 2007; Payne 2006).

La suddivisione su questi tre livelli può essere utilizzata anche nella lettura degli obiettivi che un’organizzazione si pone nell’implementazione del CRM:

- CRM Strategico: trasformare il business in un’organizzazione “customer centric”;
- CRM Operativo: ridurre i costi e migliorare il servizio verso il cliente;
- CRM Analitico: migliorare le funzioni che interagiscono con il cliente grazie all’analisi dei dati del cliente.

Viene fornita ora, più nel dettaglio, una descrizione delle tre prospettive relative al CRM.

Strategico. Payne & Frow (2005), all’interno del modello da loro proposto del CRM Continuum, introducono il concetto di “CRM Defined Broadly and Strategically”, vale a dire del CRM come approccio olistico di gestione della relazione col cliente al fine di creare un valore condiviso. I due studiosi si soffermano inoltre sulla fondamentale importanza di allineare la strategia del CRM con la strategia organizzativa. Anche in Buttle (Buttle 2004) viene data rilevanza a un CRM Strategico come “core customer centric business strategy” che punta a raggiungere e mantenere relazioni

profittevoli con i clienti. In linea con questa visione anche Plakoyiannaki e Tzokas (Plakoyiannaki e Tzokas 2002), per i quali il CRM Strategico riflette una visione di lungo periodo volta alla creazione e condivisione di maggiore valore verso i clienti. Chen e Popovich (Chen e Popovich 2003) affermano che, se correttamente implementato, il CRM ha tutte le potenzialità per diventare un processo strategico cross-funzionale, customer-driven e technology-integrated capace di connettere l'intera organizzazione. Più di recente, Lambert (Lambert 2009) sostiene che il CRM Strategico è il processo secondo cui le aziende definiscono le modalità tramite cui i clienti vengono sviluppati e gestiti. Il concetto di CRM Strategico emerge anche nei modelli CRM presi in esame nel presente lavoro e presentati nel Paragrafo 2.3. Più nel dettaglio, all'interno del Five Process Model (Payne e Frow 2005) compaiono i processi di sviluppo della strategia, allineata e condivisa tra business e customer, nonché il processo di creazione del valore. Anche il modello degli Otto Building Blocks di Gartner (2001) si compone di un processo strategico volto alla definizione e alla conseguente gestione della customer base dell'organizzazione.

Operativo. Il CRM Operativo, rispetto a quello strategico, scende di un livello nella gerarchia, focalizzandosi maggiormente sull'automazione delle attività che caratterizzano il contatto tra azienda e clienti: le vendite, il marketing e il servizio pre e post vendita (Buttle 2004). Il CRM Operativo supporta le aziende nelle attività di breve e medio termine lungo i touch point col cliente, con vari moduli tra i quali:

- Sales Force Automation: strumenti utili all'ottimizzazione del processo di vendita. Essi incrementano la produttività e migliorano la velocità e la qualità dello scambio informativo tra forza vendita, direzione commerciale e clienti (Speier e Venkatesh 2002; Tan, Yen, e Fang 2002; Jones, Sundaram, e Chin 2002).
- Marketing Automation: strumenti che aiutano le organizzazioni nella gestione delle proprie campagne di marketing al fine di attrarre, costruire e mantenere relazioni sia con gli attuali clienti, sia con eventuali prospect (customer segmentation, customer data integration, campaign management, ecc.). L'automazione punta alla "personalizzazione" automatica delle campagne in modo da allinearsi ai bisogni dei clienti (Järvinen e Taiminen 2016; Bagshaw 2015).
- Service Automation: si focalizza invece sui processi relativi al customer service, e in particolare al miglioramento della customer satisfaction connessa alla velocità nella risoluzione di richieste relative al prodotto e/o al servizio (Tan, Yen, e Fang 2002). I moduli di Service Automation sono sviluppati in modo da gestire e documentare le informazioni relative al cliente al fine di costruire relazioni più forti (Lin 2003).

Analitico. Infine, il CRM Analitico, da non confondere con la tecnologia CRM, si riferisce all'analisi e all'utilizzo delle informazioni relative al cliente, opportunamente raccolte ed elaborate, per supportare decisioni tattiche o strategiche (Buttle 2004; Payne e Frow 2005).

2.5.2 Le funzioni aziendali e relativi processi coinvolti nel CRM

Il CRM mira a creare una relazione tra l'azienda e il cliente al fine di mettere in comunicazione il valore realizzato dall'una e il valore percepito dall'altro. Per perseguire tale scopo è necessario collegare e integrare i sistemi di customer-facing-front-end con i sistemi di back-end (V. Kumar e Reinartz 2018). Kumar e Reinartz identificano tali funzioni con quelle del marketing, del sales, della

gestione dell'ordine e del customer service, come riportato in Figura 2.3 (Integrazione tra ERP e CRM nella Supply Chain).

Come anticipato, il modello che viene proposto vuole incrociare alle tre dimensioni descritte nel paragrafo precedente (strategica, operativa e analitica) le funzioni aziendali coinvolte a pieno nella relazione col cliente, vale a dire:

- Marketing: insieme dei processi di approccio e interazione col mercato da parte di un'organizzazione.
- Sales: insieme dei processi che partono dal primo contatto diretto col cliente per terminare con la chiusura della vendita di un prodotto e/o di un servizio.
- Order: insieme dei processi di ricezione, evasione e consegna di un ordine al cliente.
- Service: insieme dei processi di gestione del post-vendita.

In letteratura emerge chiaramente come le tecnologie CRM siano di grande supporto alle organizzazioni nel mettere in connessione i processi di front-office (sales, marketing, orders e service) con i processi di back-office (finanza, operations, logistica, ecc..) (Chen e Popovich 2003; T. U. Nguyen, Sherif, e Newby 2007).

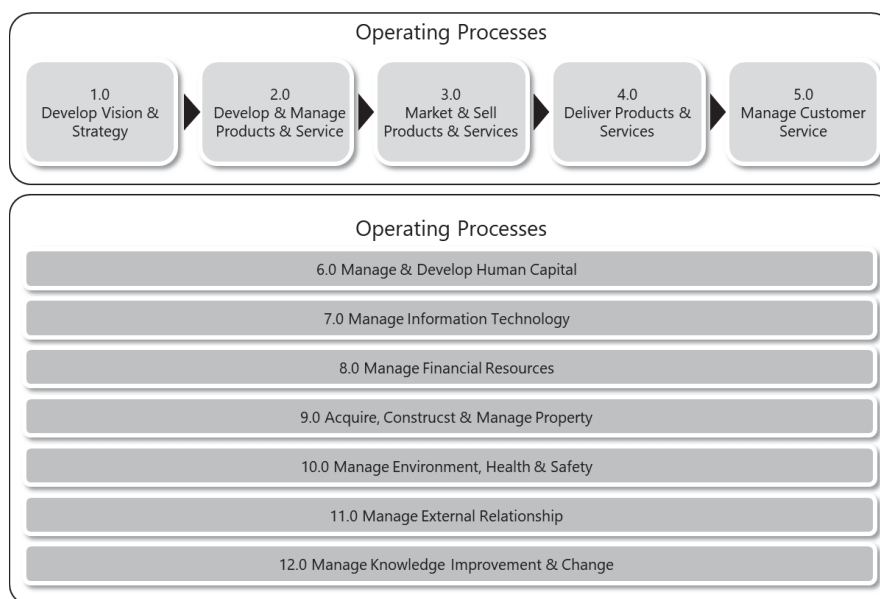


Figura 2.14 – APQC Process Classification Framework

Nell'individuazione dei principali processi da attribuire alle quattro funzioni identificate, si sono analizzati due dei principali framework di riferimento per la classificazione:

- SCOR Framework sviluppato dal Supply-Chain Council (Supply Chain Council 2012)
- APQC's Process Classification Framework

Nell'ambito del presente lavoro si è scelto di fare maggiormente riferimento al modello proposto dall'American Productivity & Quality Center (APQC), in quanto meno focalizzato sui processi operativi della supply chain. I principali processi elencati nel modello APQC, in riferimento all'interazione con il cliente e quindi riconducibili al CRM sono riportati all'interno della Tabella

2.4. Nella stessa Tabella viene proposta ed esplicitata l'appartenenza di un determinato processo a una delle quattro aree funzionali individuate.

Category	Process Group	Process	Marketing	Sales	Orders	Service
1 Develop Vision and Strategy	1.1 Define the business concept and long-term vision	1.1.1 Assess the external environment	X			
		1.1.2 Survey market and determine customer needs and wants	X			
	1.2 Develop business strategy	1.2.1 Develop overall mission statement	X	X	X	X
		1.2.2 Evaluate strategic options to achieve the objectives	X	X	X	X
		1.2.3 Select long-term business strategy	X	X	X	X
	1.3 Manage strategic initiatives	1.3.2 Evaluate strategic initiatives	X	X	X	X
		1.3.4 Establish high-level measures	X	X	X	X
2 Develop and Manage Products and Services	2.1 Manage product and service portfolio	2.1.1 Evaluate performance of existing products/services against market opportunities		X		
	2.2 Develop products and services	2.2.2 Test market for new or revised products and services		X		
3 Market and Sell Products and Services	3.1 Understand markets, customers and capabilities	3.1.1 Perform customer and market intelligence analysis	X			
		3.1.2 Evaluate and prioritize market opportunities	X			
	3.2 Develop marketing strategy	3.2.1 Define offering and customer's value proposition	X			
		3.2.2 Define pricing strategy to align to value proposition	X			
		3.2.3 Define and manage channel strategy	X			
	3.3 Develop sales strategy	3.3.1 Develop sales forecast		X		
		3.3.2 Develop sales partner/alliance relationships		X	X	
		3.3.3 Establish overall sales budgets		X		
		3.3.4 Establish sales goals and measures		X		
		3.3.5 Establish customer management measures		X		
	3.4 Develop and manage marketing plans	3.4.2 Establish marketing budgets	X			
		3.4.3 Develop and manage media	X			
		3.4.4 Develop and manage pricing	X		X	
		3.4.5 Develop and manage promotional activities	X			
	3.5 Develop and manage sales plans	3.4.6 Track customer management measures	X			
3.5.1 Generate leads		X				
3.5.2 Manage customers and accounts			X			
3.5.3 Manage customer sales			X			
3.5.4 Manage sales orders				X		
3.5.5 Manage sales force		X				

4 Deliver Products and Services	4.1 Plan for and acquire necessary resources (Supply Chain Planning)			
	4.2 Procure materials and services			
	4.3 Produce/Manufacture/Deliver product			
	4.4 Deliver service to customer	4.4.3 Provide the service to specific customers		X
	4.5 Manage logistics and warehousing	4.5.5 Manage returns; manage reverse logistics		X
5 Manage Customer Service	5.1 Develop customer care/customer service strategy	5.1.1 Develop customer service segmentation/prioritization (e.g., tiers)		X
		5.1.2 Define customer service policies and procedures		X
		5.1.3 Establish service levels for customers		X
	5.2 Plan and manage customer service operations	5.2.1 Plan and manage customer service work force		X
		5.2.2 Manage customer service requests/inquiries		X
		5.2.3 Manage customer complaints		X
	5.3 Measure and evaluate customer service operations	5.3.1 Measure customer satisfaction with customer requests/inquiries handling		X
		5.3.2 Measure customer satisfaction with customer-complaint handling and resolution		X
		5.3.3 Measure customer satisfaction with products and services		X

Tabella 2.4 – Processi selezionati dall’APQC Process Classification Framework

Sulla base di questa classificazione è stato possibile proporre un modello che incrocia le tre prospettive del CRM (strategica, operativa e analitica) con le quattro aree funzionali (marketing, sales, orders e service) indicando nei vari “incroci” i processi da analizzare in ottica CRM. Nel prossimo paragrafo verrà quindi rappresentato e descritto tale modello.

2.6 Modello CRM basato sui processi.

In Figura 2.15 è rappresentato il modello di analisi CRM basato sui processi. Lo scopo che il modello proposto si prefigge è quello di fornire una traccia per l’analisi dei principali processi da tenere in considerazione nel momento in cui un’organizzazione intende rivedere la propria strategia nel relazionarsi col mercato anche, ma non necessariamente, tramite l’introduzione di tecnologie CRM.

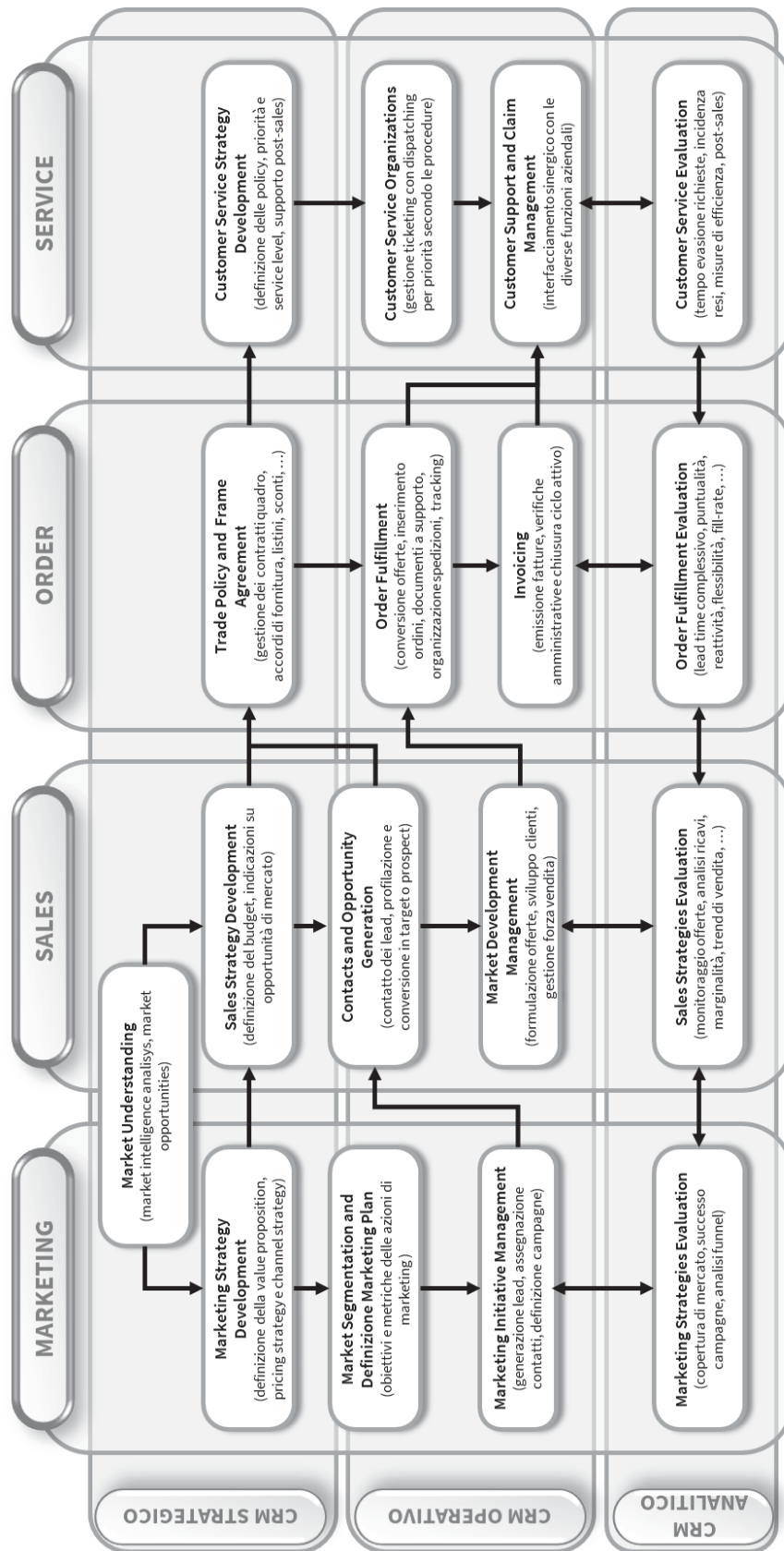


Figura 2.15 – Framework CRM basato sui processi

Come precedentemente affermato, il framework proposto vuole essere un input al processo del BPM Lifecycle (Dumas et al. 2018) a supporto della fase di Process Identification. Facendo riferimento al framework è infatti possibile identificare i processi relativi al CRM e le relative interazioni, calandoli all'interno del contesto organizzativo (process discovery) comprendendone l'importanza e la presenza (process analysis). È quindi possibile pensare a una revisione dei processi per mitigarne le criticità (process redesign), identificando in questa fase in quali punti uno strumento IT di CRM potrebbe essere d'aiuto e dove invece le criticità individuate hanno una natura prevalentemente connessa all'organizzazione. A valle di tale analisi, è possibile procedere con l'implementazione di processi ridisegnati integrando, ove necessario, opportuni strumenti IT di supporto (process implementation). Risulta evidente e di fondamentale importanza procedere secondo un processo di implementazione di questo tipo, in cui il punto di partenza sono i processi e non lo strumento.

Di seguito viene ora fornita una descrizione dettagliata dei building blocks inseriti all'interno del modello:

- Market Understanding: rappresenta il macro-processo di più alto livello, difficilmente riconducibile a una delle aree funzionali analizzate, ma fondamentale input alla definizione della strategia di marketing e di vendita. Tramite tale processo l'organizzazione si posiziona rispetto all'ambiente competitivo esterno identificando, grazie ad accurate analisi di mercato e/o survey, la propria nicchia di mercato ed eventuali spazi di opportunità. Risulta fondamentale, in questa fase, comprendere a quali bisogni dei clienti l'organizzazione intende rispondere tramite i propri prodotti o servizi.
- Marketing Strategy Development: macro-processo tramite cui l'organizzazione imposta la propria strategia di marketing, formalizzando gli output del macro-processo di market understanding. In questa fase l'organizzazione è chiamata alla definizione della propria value proposition, del pricing strategy e del channel strategy.
- Sales Strategy Development: macro-processo tramite cui l'organizzazione sviluppa la propria sales strategy a partire dai macro-processi di market understanding e marketing strategy development. In questo macro-processo l'organizzazione definisce i propri budget di vendita a cui associare gli obiettivi.
- Trade Policy and Frame Agreement: macro-processo strategico tramite cui l'organizzazione definisce le modalità di gestione degli ordini. In questa area l'organizzazione definisce le modalità di gestione di eventuali partnership con i clienti, che generano ordini senza la necessità di passare per le fasi di vendita. Il macro-processo si traduce quindi nella definizione di partnership e contratti quadro di fornitura.
- Customer Service Strategy Development: quarto e ultimo dei macro-processi strategici, esso rappresenta il set di processi tramite cui l'organizzazione definisce le proprie policy relative alla gestione del customer service, in particolare in relazione al livello di servizio che intende fornire al cliente e alla segmentazione e prioritizzazione dei clienti.
- Market segmentation and marketing plan: definizione dei budget relativi al marketing e dei piani di marketing. Segmentazione del mercato e pianificazione degli output relativi alle campagne di marketing.

- Marketing Initiative Management: macro-processo relativo alla gestione operativa delle campagne di marketing e delle attività promozionali finalizzate allo sviluppo e generazione dei lead.
- Marketing Strategies Evaluation: macro-processo relativo alla misurazione e alla valutazione delle azioni di marketing tramite un'opportuna gestione delle informazioni relative alla copertura di mercato, al successo delle campagne e ai tassi di conversione e generazione dei contatti lead.
- Contacts and Opportunity Generations: macro-processo finalizzato all'individuazione e alla stimolazione di una domanda commerciale non soddisfatta di prodotti e servizi tramite il mantenimento della relazione con i clienti e la conversione dei lead in target e prospect.
- Market Development Management: macro-processo relativo all'insieme delle attività tramite cui un'organizzazione ingaggia un cliente fino all'emissione di un'offerta che culmina nell'emissione di un ordine da parte del cliente.
- Sales Strategies Evaluation: l'insieme delle attività tramite cui un'organizzazione monitora l'allineamento tra gli obiettivi di vendita e l'andamento delle vendite. Comprende i processi di misurazione e valutazione dei trend di vendita, di marginalità e di performance dei prodotti o servizi.
- Order Fulfillment: rappresenta il macro-processo tramite cui l'organizzazione processa un ordine di un cliente dalla ricezione alla consegna del materiale (o servizio al cliente). Comprende tutte le fasi di ricezione dell'ordine, processamento dell'ordine, monitoraggio dello stato di avanzamento, spedizione e consegna e close out dell'ordine.
- Invoicing: macro-processo relativo alla formale chiusura del precedente processo di Order Fulfillment. Comprende i processi di fatturazione e gestione amministrativa.
- Customer Service Organization: macro-processo relativo all'organizzazione dell'area di Customer Service tramite la definizione dei work flow di gestione delle richieste dei clienti.
- Customer Support Claim Management: macro-processo relativo alla gestione dei claim da parte dei clienti. Comprende i processi di ricezione, verifica e approvazione di una richiesta di reclamo da parte del cliente fino all'eventuale gestione del processo di reso.
- Customer Service Evaluation: l'insieme delle attività di verifica delle performance relative al service. Misurazione della customer satisfaction, reattività del customer service e analisi dei reclami.

2.7 Conclusioni

Il presente capitolo ha permesso di introdurre la macro-tematica principale del progetto di ricerca condotto, il CRM, evidenziando in particolar modo i principali modelli presenti in letteratura e integrando una visione del CRM come processo e non come tecnologia. Risulta in particolar modo interessante notare la presenza di alcuni concetti che verranno ripresi e richiamati più volte all'interno del presente lavoro: il concetto di creazione e allineamento del valore presente nel modello proposto da Payne e Frow (2005) e una visione del CRM come un insieme di processi integrati tra le diverse aree aziendali.

3 IL CONCETTO DI «ALLINEAMENTO» E «VALORE» NELLE RELAZIONI DI BUSINESS

3.1 Introduzione

All'interno del presente capitolo, un'attenzione particolare viene rivolta all'analisi della letteratura relativa al concetto di "allineamento della relazione" e "customer perceived value" con un focus particolare sulle relazioni di tipo Business to Business (B2B). Nel dettaglio, il capitolo analizza:

- La definizione e la comprensione del concetto di relazione;
- L'analisi dei principali modelli presenti in letteratura riguardanti il concetto di allineamento del Value to Firm e del Value to Customer nelle relazioni;
- Analisi del concetto di perceived customer value e sintesi delle principali dimensioni del valore presenti in letteratura, sintetizzate in una mappa del valore delle relazioni di business.

3.2 Dal relationship marketing and customer management

Prima di procedere con un'approfondita analisi del concetto di relazione, è opportuno soffermarsi sulla differenza tra il Relationship Marketing (RM) e il Customer Relationship Management (CRM). Entrambi questi costrutti non hanno una definizione universalmente accettata e spesso i due termini sono utilizzati in modo ambivalente, causando confusione al riguardo (Sin, Tse, e Yim 2005). Per maggiore chiarezza, risulta pertanto utile introdurre un terzo concetto, quello di Customer Management (CM). L'analisi poggerà pertanto su tre elementi:

- Relationship Marketing
- Customer Relationship Management
- Customer Management

Molti studiosi sono consapevoli della confusione scatenata dall'insufficiente comprensione dei diversi concetti e concordano nell'individuare la presenza di differenze sostanziali che è necessario chiarire (Payne e Frow 2005; Zablah, Bellenger, e Johnston 2004). Frow e Payne, nel loro studio risalente al 2009, definiscono il Relationship Marketing come la gestione strategica con tutti gli stakeholder di un'organizzazione (Frow e Payne 2009); il CRM viene invece definito come la gestione strategica delle relazioni con i clienti, tramite un appropriato utilizzo di tecnologie

abilitanti; il Customer Management fa invece riferimento all'implementazione e gestione tattica delle interazioni con i clienti. Questi tre costrutti sono rappresentati nella Figura 3.1.

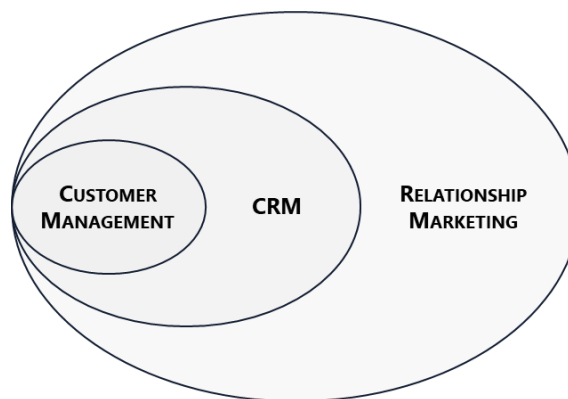


Figura 3.1 – Domini dello Strategic Customer Management (Payne e Frow 2013)

Questi tre elementi costituiscono il cosiddetto Strategic Customer Management e, secondo quanto affermano Payne e Frow (2005), una distinzione poco chiara può condurre al fallimento del processo di implementazione di una strategia di gestione della relazione coi clienti.

Negli ultimi anni sempre maggiore attenzione è stata posta sul passaggio dal transaction marketing al relationship marketing. Il nuovo paradigma intende focalizzarsi sulla gestione dell'intero ciclo di vita del cliente, evitando di soffermarsi unicamente sull'acquisizione di nuovi clienti. Payne e Frow (2005) evidenziano come le organizzazioni siano gradualmente passate da una filosofia mono-funzionale "make and sell", detta anche prodotto-centrica, a una filosofia cross-funzionale, o cliente-centrica, dove tutte le competenze organizzative si sono raggruppate attorno al cliente al fine di creare e fornire valore.

L'anno zero nella storia del marketing può essere posto al 1960, con la presentazione del modello delle quattro "P" teorizzato da Jerome McCarthy, che vuole identificare le quattro leve su cui un'organizzazione può agire per aumentare la propria domanda, ovvero:

- Product: il prodotto o servizio con cui l'azienda si presenta sul mercato;
- Price: il prezzo di vendita, assieme alle condizioni commerciali;
- Promotion: la comunicazione associata alla promozione del prodotto o servizio;
- Place: i canali distributivi e di vendita tramite cui il prodotto viene reso disponibile sul mercato.

Le 4P rimangono sicuramente uno strumento strategico importante al fine di attrarre e fidelizzare i clienti, tuttavia la ricerca sul CRM evidenzia come sia necessario introdurre delle ulteriori variabili che permettano di cogliere al meglio i meccanismi tramite cui un'organizzazione crea e mantiene la relazione con i propri clienti. Tali variabili sono fortemente analizzate nel contesto del CRM e comprendono (B. Nguyen e Mutum 2012; Greenberg 2008; Peppers e Rogers 2017):

- Programmi bonus e fedeltà;
- Prezzi dinamici;
- Servizio clienti;
- Social media;

- Gestione interattiva della relazione con il cliente.

Altre criticità del modello delle 4P, oltre all'eccessiva semplificazione, riguardano il suo mancato collegamento al Relationship Marketing. Non è di fatto possibile analizzare il marketing mix di un'organizzazione (prospettiva interna) senza considerare anche le forze esterne di contesto in cui un'organizzazione si trova a operare. Secondo Payne e Frow (2005) un processo di marketing deve infatti considerare tre elementi:

- Marketing mix: l'insieme degli elementi che definiscono la strategia di marketing di un'organizzazione.
- Market forces: le opportunità e le minacce esterne con cui un'organizzazione si scontra. Tali forze possono appartenere a varie sottocategorie:
 - I clienti
 - Il tipo di "industria"
 - Competitor
 - Stakeholder
- Matching process: un continuo processo di allineamento tra il marketing mix e le market forces.

Per tenere conto delle relazioni, al modello delle 4P di McCarthy vanno aggiunti tre ulteriori elementi: persone, processi e customer service. Così come le 4P (product, price, promotion e place) non sono strettamente collegate all'acquisizione di nuovi clienti, allo stesso modo i tre elementi aggiuntivi non riguardano unicamente il mantenimento delle relazioni. È possibile fare quindi riferimento a un cosiddetto "expanded relationship marketing mix", in cui sono rappresentati i sette elementi che concorrono al passaggio dalla gestione di transazioni alla gestione di relazioni. Gli elementi risultano collegati al fine di ottenere il miglior bilanciamento possibile tra la prospettiva interna dell'organizzazione e la prospettiva esterna del mercato.

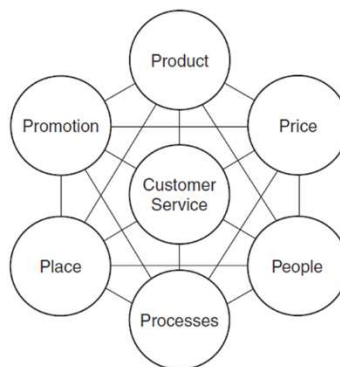


Figura 3.2 – Expanded Relationship Marketing Mix (Payne e Frow 2013)

Risulta quindi fondamentale al fine di realizzare un marketing mix efficace la scelta di elementi che si sostengono a vicenda e che vengono sfruttati insieme in modo da ottenere una sinergia e creare un valore aggiunto per il cliente. In aggiunta alla definizione del Relationship Marketing, Payne, Ballantyne, e Christopher identificano alcuni elementi che lo caratterizzano (Payne, Ballantyne, e Christopher 2005):

- Richiede enfasi sulla relazione piuttosto che sulla transazione;
- Richiede il passaggio da un approccio mono-funzionale a un approccio multifunzionale;
- Richiede massima attenzione nella creazione di valore per il cliente;
- L'attenzione deve essere posta su tutti i domini del marketing e non solo sul mercato tradizionale dei clienti;
- Richiede un cambio di paradigma che coinvolge allo stesso modo sia il mantenimento delle relazioni che la creazione di nuove relazioni.

Infine, sempre Payne e Frow (2013) evidenziano e schematizzano nella figura 3.3 il passaggio da “marketing transazionale” a “marketing relazionale”: l'enfasi si sposta dalla mera acquisizione del cliente al mantenimento della relazione con il cliente e il modello organizzativo si trasforma, passando da un modello basato su una sola funzione aziendale a un modello organizzativo “cross-funzionale”.

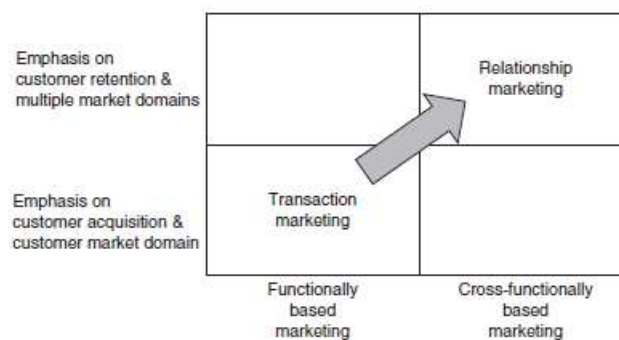


Figura 3.3 – Il passaggio da Transaction a Relationship Marketing (Payne e Frow 2013)

Queste considerazioni riferite al marketing sottintendono anche la gestione della relazione col cliente, che deve evolvere da un approccio puramente transazionale a un approccio relazionale.

3.3 Il concetto di relazione

3.3.1 Un parallelo con le relazioni “umane”

Quando si parla di relazioni di business spesso si ritrovano dei paralleli rispetto alle relazioni umane, in particolar modo rispetto al matrimonio (Dwyer, Schurr, e Oh 1987). Richiamare una sola tipologia di relazione, ovvero il matrimonio, risulta semplicistico; ecco perché in letteratura è possibile riscontrare delle classificazioni più complesse (Fournier e Avery 2011). Fournier e Avery (2011) propongono un modello in cui mappano diciotto possibili tipologie di relazioni che vanno da relazioni profonde e di lungo periodo a relazioni superficiali e di brevissimo periodo. La mappa, riportata in Figura 3.4, suddivide le diverse tipologie di relazioni su due dimensioni:

1. Una dimensione basata sullo spettro emotivo, che distingue tra una dimensione irrazionale (Emotional and Identity Invested) e una dimensione razionale (Functionally Oriented).
2. Una dimensione basata sulla forza della relazione, distinguendo tra relazioni poco profonde (Weak and Superficial) e relazioni profonde (Strong and Deep).

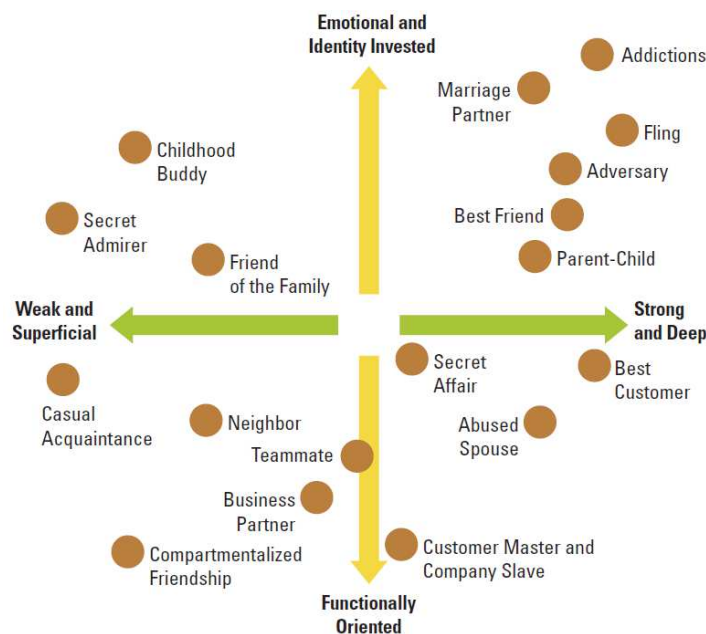


Figura 3.4 – The Landscape of Brand Relationship (Fournier e Avery 2011)

Tornando al mondo delle organizzazioni, ma tenendo sott’occhio la mappa proposta da Fournier e Avery (2011), è possibile affermare che i manager tendono a vedere le relazioni gravitanti nel quadrante in alto a destra come tutte uguali, senza rendersi conto delle diverse modalità che concorrono allo stesso modo alla costruzione di clienti fidelizzati. I manager dovrebbero quindi comprendere l’intero spettro delle opportunità di costruzione del valore, allineando e adattando le proprie strategie alla tipologia di relazione che meglio incontra i bisogni dei clienti.

Sempre Fournier e Avery (2011) identificano la necessità di un cambio di mentalità nelle modalità con cui le relazioni vengono gestite dalle organizzazioni. Tale cambio di mentalità è riportato nella Tabella 3.1.

Approccio corrente	Opportunità
<p>Dalla gestione dei clienti come asset economici...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Da dati e informazioni... • Da conoscenza... • Da sistemi di analisi che raccolgono transazioni individuali dei clienti... 	<p>... alla comprensione dei clienti come persone.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... a contesto e significato. • ... a comprensione. • ... a rappresentazioni che colgono l’intero individuo tramite empatia e ascolto.
<p>Dal focus sulla costruzione di relazioni fidelizzate con clienti ad alto valore...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Da segmentazioni basate sulle abitudini di acquisto... • Dall’esecuzione di programmi di fidelizzazione al brand... • Dal focus univoco sulla riduzione dei costi e sull’ottenimento di profitti da singoli clienti... • Dall’allocazione delle risorse su sui clienti più profittevoli... 	<p>... alla gestione comprensiva dell’intero spettro delle relazioni.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... alla segmentazione basata sui benefici della relazione, contratti e regole. • ... all’applicazione di programmi per tutte le tipologie di relazioni. • ... a strategie variabili basate su diverse regole per creare ingaggi profittevoli. • ... all’allocazione delle risorse sulla base del valore strategico della relazione.

<p>Da una filosofia “mono-prospettica” e opportunistica della relazione...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dal prendersi il merito per il successo delle relazioni... • Dal focalizzarsi sulle azioni dei clienti nello spiegare l’insuccesso della relazione... • Dalla visione dei clienti con “buoni” o “pessimi” investimenti... • Dalla dismissione dei clienti immeritevoli... 	<p>... a una prospettiva “duale” che tiene conto dei contributi dell’organizzazione e del cliente alla relazione.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... all’accettare di essere parte della causa in un fallimento. • ... alla comprensione delle azioni intraprese e dell’effetto ottenuto. • ... a una visione più sfumata delle relazioni come ottimizzate/sottodimensionate, salutari/stressanti o dai toni positivi/negativi • ... alla ri-negoziazione o riparazione di tali relazioni per incrementarne il valore.
---	--

Tabella 3.1 – Le opportunità della gestione delle relazioni (Fournier e Avery 2011)

La gestione delle relazioni si basa sul presupposto che tutti i clienti sono diversi l’uno dall’altro e che devono essere segmentati in classi strategiche. Ma secondo Fournier e Avery (2011) il principale errore logico è rappresentato dal basare la classificazione e la strategia sugli outcomes della relazione piuttosto che sugli “input” che hanno creato del valore. La chiave si basa sulla comprensione del contratto della relazione, vale a dire l’insieme delle norme e dei termini che regolano la relazione; il contratto rappresenta l’insieme dei segnali che indicano all’azienda cosa deve e non deve fare al fine di mantenere una relazione affidabile.

Tornando alla mappa Landscape of Brand Relationship, riportata in Figura 3.4, è interessante ad esempio notare come le due tipologie di relazione marriage e best friend, sebbene si trovino all’interno dello stesso quadrante, presuppongano l’instaurazione di due contratti completamente diversi. Il matrimonio presuppone lo stare assieme a discapito delle circostanze; l’amicizia invece si basa su interessi reciproci ed è volontaria. Alla base di queste due tipologie di relazioni ci sono dei valori differenti: il matrimonio si basa sull’impegno, sull’amore e sulla fedeltà, mentre l’amicizia si basa sull’intimità e sulla reciprocità. Il matrimonio porta alla costruzione di barriere per evitare che uno dei partner possa abbandonare il rapporto e, per quanto possibile, impone cambiamenti che salvaguardino la relazione. Tutti principi che si scontrano con la definizione di amicizia (Fournier e Avery 2011).

Riprendendo Fournier e Avery (2011), è importante porre in atto un cambio di mentalità, che porti l’organizzazione a guardare ai propri clienti con una duplice prospettiva, dall’azienda verso i clienti e dai clienti verso l’azienda.

3.3.2 Relazioni e strategie CRM

Nel campo delle organizzazioni business to business (B2B), l’analisi e la personalizzazione delle relazioni è sfociata negli studi che si focalizzano sull’analisi dei key account (KAM – Key Account Management). Il KAM rappresenta l’enfatizzazione del concetto di analisi della relazione che conduce alla costruzione di relazioni specifiche e a lungo termine con singoli clienti selezionati (Payne e Frow 2005). A mano a mano che una relazione si approfondisce e i legami aumentano e si rafforzano, la relazione diventa sempre più importante per entrambe le parti: la sempre maggiore integrazione e interdipendenza aumenta il costo di chiusura della relazione per ciascuna delle due parti. Queste relazioni sono caratterizzate dalla necessità di condividere informazioni sensibili, concordando strategie a lungo termine che comprendono politiche di prezzo tali da garantire a entrambe le parti il raggiungimento di un profitto (McDonald e Woodburn 1999).

Payne e Frow (2009) evidenziano come nella definizione della tipologia di relazione da intraprendere con ogni cliente sia fondamentale adottare una duplice prospettiva analizzando la

relazione sia dal punto di vista del cliente che dell'organizzazione; collegano inoltre a questo anche la scelta della strategia più corretta da adottare nell'implementazione di un CRM (Frow e Payne 2009). Gli autori propongono a tal proposito un modello a matrice, riportato in Figura 3.5, che ipotizza quattro diverse tipologie di strategie per il CRM basate su due dimensioni:

- La completezza e la profondità delle informazioni disponibili;
- Il livello di personalizzazione delle relazioni, del prodotto e del servizio che è possibile introdurre rispetto alla completezza informativa.

Incrociando queste due dimensioni è possibile identificare quattro possibili posizioni strategiche, che corrispondono a quattro diverse forme di CRM. Va tenuto presente come, se da un lato la decisione di quale strategia adottare competa all'organizzazione, sia fondamentale che dall'altra parte vi sia un interlocutore, il cliente, interessato a impegnarsi ad assecondare tale strategia (Ballantyne e Varey 2006).

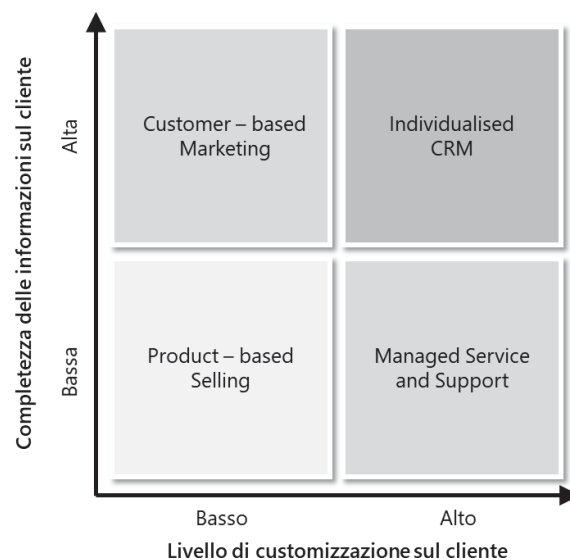


Figura 3.5 – CRM Strategy Matrix (Frow e Payne 2009)

Le quattro possibili strategie identificate da Frow e Payne (2009) sono:

1. Product-based Selling: strategia utilizzata nel caso in cui ci siano poche informazioni sul cliente e poca possibilità di personalizzare l'offerta. In questo caso, gli analytics si focalizzano sullo studio dei prodotti e dei canali distributivi, con scarse possibilità di comprendere le caratteristiche dei segmenti di mercato.
2. Managed Service and Support: secondo Frow e Payne (2009), questa strategia rappresenta il primo passaggio verso una strategia CRM. In questo caso il livello di informazioni sul cliente rimane comunque basso, ma aumenta la possibilità di customizzazione. Tale customizzazione viene portata avanti dalla funzione del Customer Service, la quale viene potenziata in modo da fornire il miglior servizio al cliente, con l'obiettivo finale di mantenere ottime relazioni.

3. Customer-based Marketing: in questo caso l'organizzazione comincia ad avere un set informativo sul cliente piuttosto importante, tale da permettere sia una segmentazione della clientela, sia di cominciare a personalizzare le relazioni.
4. Individualised CRM: in questo quadrante della matrice le informazioni sui clienti sono complete e la tecnologia CRM permette di fornire un elevato grado di personalizzazione.

3.3.3 Da transazioni a relazioni

Sempre di più le organizzazioni stanno abbandonando un approccio di gestione delle vendite basate sul concetto di transazione, passando a un approccio basato sulla gestione di una relazione (Morgan e Hunt 1994; Peppers e Rogers 1996; Boulding et al. 2005; Frow e Payne 2009). Come evidenziato da Treacy e Wiersema (1996): “per quanto un'azienda possa concentrare i suoi sforzi sull'innovazione del prodotto, sull'eccellenza operativa o sui prezzi bassi, tale azienda deve avere dei clienti, altrimenti non è un business ma un hobby” (Wiersema e Treacy 1996). Negli ultimi anni, il focus sulla gestione dei clienti è passato da una base transazionale a una base relazionale, portando le relazioni su lunghi periodi; in questo modo le organizzazioni possono apprendere il più possibile sui bisogni individuali che caratterizzano la propria customer base.

Payne e Frow, in uno studio condotto recentemente, sostengono che uno dei principali fraintendimenti nella gestione delle relazioni con i clienti tramite il relationship marketing è che tale approccio spinga allo sviluppo di relazioni con tutti i clienti (Payne e Frow 2013). Gli autori evidenziano come lo scopo del relationship marketing sia invece quello di identificare il tipo di relazione più appropriato da introdurre con uno specifico cliente o con un segmento di mercato.

Come già affermato, il fine ultimo dell'implementazione del CRM in un'organizzazione deve essere quello di rafforzare e migliorare il rapporto con i propri clienti per ottenere un ritorno dall'investimento (Boulding et al. 2005; Frow e Payne 2009). Dunque, per creare un CRM di successo, che di conseguenza porti a relazioni lunghe e proficue con i clienti, è necessario guardare a quelli che sono i meccanismi fondamentali di relazioni forti (B. Nguyen e Mutum 2012; Ulaga e Eggert 2006b; Britton e Rose 2004; Smith, Bolton, e Wagner 1999):

- Trust e Commitment: la fiducia viene comunemente definita come la tendenza a un orientamento positivo e altruista, in opposizione a un atteggiamento volto a sfruttare le vulnerabilità della controparte. La letteratura concorda con l'affermare che la fiducia sia un elemento chiave per ottenere commitment e che esso sia direttamente collegato alla soddisfazione e alla fedeltà (Morgan e Hunt 1994; Ballester e Alemán 2001). Una relazione basata sulla fiducia comporta:
 - Migliore cooperazione: la fiducia porta alla riduzione dell'incertezza e conduce a una più forte cooperazione tra i membri della relazione (Dwyer, Schurr, e Oh 1987; Moorman, Zaltman, e Deshpande 1992; Morgan e Hunt 1994).
 - Migliore partecipazione: la fiducia porta a un maggior commitment, che non ci potrebbe essere senza fiducia in quanto i partner condividono in questo modo informazioni sensibili e know-how col partner (Morgan e Hunt 1994).
 - Durata della relazione: la fiducia favorisce relazioni di lunga durata, garantendo lunghe prospettive di business che non potrebbero esistere in un contesto di transazioni opportunistiche (Ballester e Alemán 2001).
 - Qualità della relazione: qualità percepibile nella risoluzione di dispute e problemi che in un contesto di fiducia possono essere velocemente risolte senza indurre le

controparti nel dubbio di futuri problemi nella relazione (Morgan e Hunt 1994; Britton e Rose 2004).

- Satisfaction: la soddisfazione percepita dal cliente riguardo alla relazione è collegata alla durata stessa della relazione e alla lealtà; i clienti soddisfatti sono portati a rimanere nella relazione piuttosto che abbandonarla e viceversa (Gustafsson, Johnson, e Roos 2005).
- Symmetry and Dependence: la dipendenza in una relazione da parte di uno dei membri della relazione non è strategicamente positiva e, tendenzialmente, porterà la figura dipendente a cessare la relazione. Per questo motivo è importante che la dipendenza sia bilanciata da una corretta simmetria nella relazione. Uno sbilanciamento della relazione si tradurrebbe in comportamenti opportunistici da un lato e vulnerabilità e ricerca di relazioni più eque dall'altro. Solamente un corretto bilanciamento di potere e un conseguente equo bilanciamento delle risorse può garantire la longevità di una relazione (Adams 1965; De Toni e Bastianon 2019).
- Fairness: i processi che regolano la relazione devono essere percepiti come equi da entrambe le parti al fine di garantire la qualità e la durata della relazione. Nguyen e Mutum (2012) e Boulding et al. (2005) identificano due principali tipi di correttezza: “distributiva” e “procedurale”. La prima riguarda la corretta distribuzione dei benefici della relazione tra le parti, mentre la seconda presuppone che l'attenzione sia posta sul comportamento da tenere nella relazione piuttosto che sui risultati conseguiti (B. Nguyen e Mutum 2012; Boulding et al. 2005).

La customizzazione delle relazioni è una pratica ben nota nel campo della gestione dei clienti (B. Nguyen e Mutum 2012; B. Nguyen, Klaus, e Simkin 2014), ma può essere opportuno soffermarsi sugli effetti e sulla correttezza di una tale strategia. Chiaramente la customizzazione delle relazioni, tradotta nella concessione di migliori condizioni a un cliente rispetto che a un altro, produce un effetto di migliore percezione e maggiore attrattività verso un certo cluster di clienti. Tuttavia, un tale comportamento può portare l'azienda a essere percepita come ingiusta o poco equa, portando alcuni clienti ad abbandonare la relazione (B. Nguyen, Klaus, e Simkin 2014). Tale concetto prende il nome di “CRM Paradox” e viene trattato nella branca che si occupa dell'analisi del “dark side of CRM”. Il CRM si pone come obiettivo la gestione personalizzata dei clienti, targettizzando i clienti sulla base dei loro specifici bisogni e proponendo, di conseguenza, offerte differenti. Ma tale comportamento può condurre a una percezione di disuguaglianza da parte dei clienti trattati “peggio”. Se, come sostiene Boulding (2005), una delle basi per la costruzione di buone relazioni è la correttezza (fairness), è dunque evidente come tale concetto si scontri con una customizzazione dell'offerta di valore verso i clienti. Come evidenziato da Feinberg et al (2002) (Feinberg, Krishna, e Zhang 2002):

Few things stir up a consumer revolt quicker than the notion that someone is getting a better deal.

Essendo la customizzazione delle relazioni alla base del CRM è chiaro come le organizzazioni debbano prestare massima attenzione nel monitorare la percezione dei clienti sulla correttezza e sulla fiducia posta nella relazione, in quanto il limite tra fair e unfair è facilmente valicabile. Secondo Nguyen & Mutum (2012) è fondamentale che le aziende controbilancino questo effetto negativo del CRM coltivando rapporti di fiducia con i clienti.

3.4 Allineamento delle relazioni

Nel presente paragrafo ci si concentrerà sulla descrizione di uno dei temi chiave del presente lavoro di ricerca: l'allineamento delle relazioni. Come vedremo, allineare le relazioni significa analizzarle secondo una duplice prospettiva, in modo tale da indagare non solo il valore per l'azienda ma anche il valore per il cliente. Come riportato da Henneberg et al. (2009):

The value perspective of both sides is useful when investigating relationships.

Come è stato possibile constatare, i concetti di CRM e di Marketing Relazionale viaggiano spesso appaiati e l'obiettivo di un'azienda che si avvale di tali strategie e strumenti è quello di adattare la propria offerta alle esigenze di ogni singolo cliente. È chiaro come una corretta gestione delle relazioni con i singoli clienti sia al centro del raggiungimento del vantaggio competitivo, in particolar modo in contesti caratterizzati da una forte competizione (V. Kumar e Reinartz 2018).

La corretta gestione della relazione però deve essere tale da fare in modo che le aziende possano massimizzare il valore fornito al cliente e, contemporaneamente, ricavare dai clienti un valore tale da ottenere un ROI positivo (V. Kumar e Reinartz 2016). Secondo Kumar e Reinartz (2018) il CRM è fondamentale per poter vincere tale sfida. Massimizzare il ritorno dal valore fornito al cliente rispetto al valore ricavato dall'azienda significa porsi in una situazione di bilanciamento, situazione che possiamo rappresentare come in Figura 3.6.

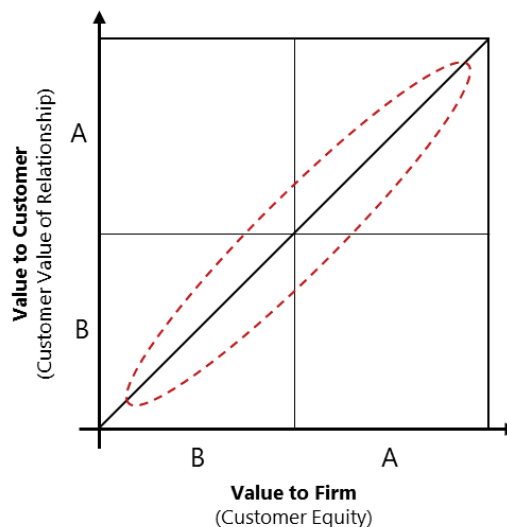


Figura 3.6 – Allineamento tra valore per il cliente e valore per l'azienda (adattato da (V. Kumar e Reinartz 2018; Park e Kim 2003))

È fondamentale quindi comprendere le due diverse entità da allineare, ovvero:

- Value to Customer (VtC);
- Value to Firm (VtF).

Avremo modo, analizzando molteplici modelli di allineamento della relazione, di comprendere a fondo le varie sfaccettature di tali dimensioni. Da un punto di vista generale, possiamo però affermare che il primo elemento rappresenta l'essenza stessa dell'azienda. Che essa venda prodotti

o servizi o che si basi su un mercato di tipo B2B o B2C, il suo scopo è quello di fornire valore ai clienti; solo in questo modo può essere in grado, a sua volta, di estrarre del valore da quegli stessi clienti. Come sostenuto in precedenza, il CRM si pone alla frontiera dell'azienda e rappresenta il veicolo tramite cui l'azienda trasferisce e comunica il suo valore. Ma cosa rappresenta il "valore" per il cliente? In letteratura si trovano una varietà e molteplicità di risposte a tale domanda (Graf e Maas 2008). Secondo Payne e Holt (2001) le ricerche relative al concetto di customer value non si focalizzano unicamente al mondo del relationship marketing, ma sono influenzate da analisi portate avanti in campi relativi alla value chain, al customer behaviour e alla customer satisfaction. Emerge come il concetto di valore per il cliente sia fortemente influenzato dai concetti di customer satisfaction e valore percepito (Payne e Holt 2001). Kumar e Reinartz (2018) sottolineano infatti che quando si parla di customer value verso il cliente si sottintenda sempre customer value percepito. E tale valore percepito può essere, a sua volta, scomposto nelle componenti di benefici percepiti e costi percepiti.

La cessione di valore verso il cliente deve essere ricambiata da un'acquisizione di valore da parte dell'azienda, vale a dire il Value to Firm. Per comprendere questo concetto è opportuno fare riferimento alla Satisfacion-Loyalty-Profit-Chain di Anderson e Mittal (2000) rappresentata in Figura 3.7.

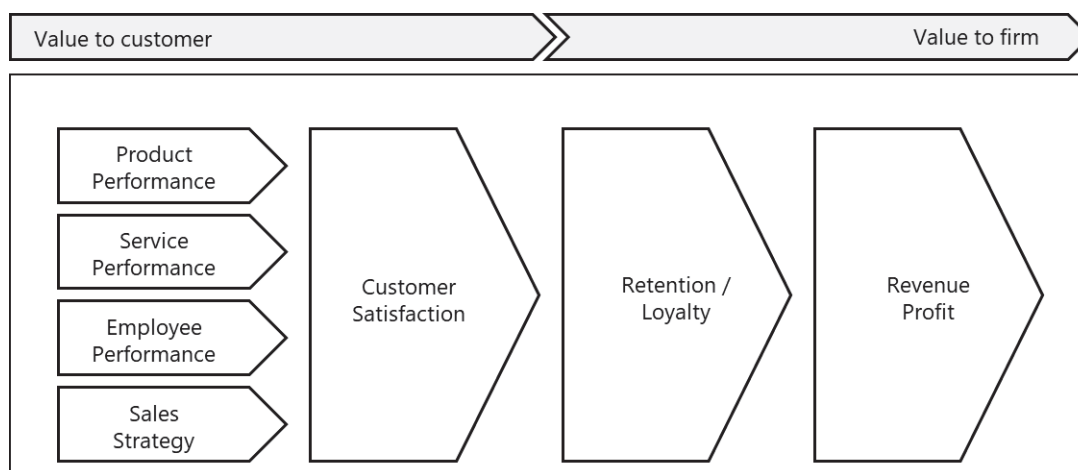


Figura 3.7 – Satisfaction-Loyalty-Profit-Chain (E. W. Anderson e Mittal 2000; V. Kumar e Reinartz 2018)

L'idea alla base del modello sostiene che l'organizzazione può agire su leve di prodotto, servizio e organizzative per stimolare e aumentare la customer satisfaction dei clienti. L'incremento di customer satisfaction si traduce a sua volta in un aumento della fidelizzazione dei clienti, che a sua volta si traduce in un aumento di profitto per l'organizzazione, ossia un aumento del Value to Firm (VtF). Kumar e Reinartz (2018) sottolineano che, sebbene il legame di causa-effetto presentato nel modello sia evidente, mancano delle evidenze empiriche chiare di tali legami ed evidenziano inoltre le difficoltà legate alla trasposizione di tale modello nella pratica reale. I due studiosi si soffermano inoltre a indicare come sia necessario passare da analisi aggregate (firm-level), che analizzano la relazione tra gestione del cliente e performance a livello di intera azienda, ad analisi portate al livello di singolo cliente.

È chiaro come l'investimento necessario a trasferire valore al cliente rappresenti anche un costo per l'azienda e vada, quindi, identificato il livello ottimale di investimento per l'azienda su ogni singola relazione. Tale livello ottimale rappresenta quindi il trade off tra aumento dei costi legato all'investimento sulla relazione in contrapposizione all'aumento di ricavi che tale soddisfazione genera. Kumar e Reinartz (2018) evidenziano come sia necessario per le aziende condurre degli

studi legati alla soddisfazione dei clienti e al valore percepito, analisi che devono sfruttare più dimensioni (clienti, tempo, ecc.) al fine di identificare il livello ottimale di investimento e individuare pertanto su quali leve (prodotto, servizio) sia più opportuno intervenire.

Secondo Ulaga e Eggert (2006b) il tema del valore della relazione non può essere ignorato, soprattutto nell'ambito della gestione delle relazioni di business, in quanto maggiore è il valore ricevuto in una relazione maggiore è la forza e la motivazione che supportano la relazione stessa (Ulaga e Eggert 2006b).

Di seguito, nella Tabella 3.2, vengono elencati i principali modelli di allineamento delle relazioni identificati in letteratura. Segue, nei paragrafi successivi, la descrizione approfondita di ciascun modello preso in esame.

Modello	Riferimento	Value to Firm	Value to Customer
Modello di Park e Kim	Park e Kim (2003)	Customer Equity: rappresenta la somma del customer lifetime value	Customer Value: rappresenta l'insieme dei benefici percepiti dal cliente sia in termini economici (condizioni commerciali, bonus, ecc..) che psicologici (stabilità e sicurezza della relazione).
Modello di Fiocca	Fiocca (1982)	Customer's Business Attractiveness: ovvero l'attrattiva del business del cliente.	Relative buyer/seller relationship: ovvero la misura della forza della relazione tra cliente e fornitore comparata rispetto alle relazioni con altri fornitori.
Modello di Shapiro	Shapiro et al. (1987)	Net Price: ovvero il prezzo che il cliente è disposto a pagare al fornitore.	Cost to Serve: costo sostenuto dal fornitore per mantenere attiva la relazione.
Modello di Thakur & Workman	Thakur & Workman (2016)	Value to the company: ritorno economico dalla relazione.	Cost to Serve: costo necessario a offrire il livello di servizio richiesto dal cliente.
Modello di Bauwen & Gosselin	Bauwen e Gosselin (2006)	Relationship Process: misura il livello di coinvolgimento che il cliente è disposto ad accettare per entrare in relazione col fornitore.	Competence Development Process: misura il livello di coinvolgimento che il fornitore è disposto ad accettare per entrare in relazione col cliente.
Modello di Kumar e Reinartz	Kumar e Reinartz (2016)	Value to Firm: derivato dall'interazioni con clienti «profittevoli».	Customer Perceived Value: derivante da una analisi tra costi e benefici da parte del cliente.
Modello di Henneberg et al.	Henneberg et al. (2009)	Key Supplier Programme: livello di gestione della relazione (engagement) col fornitore da parte del cliente (da transazionale a strategico).	Key Account Management: livello di gestione della relazione (engagement) col cliente da parte del fornitore (da transazionale a strategico).
Modello di Corsaro e Snehota	Corsaro e Snehota (2011)	Comprensione e interesse nei problemi del fornitore da parte del cliente.	Comprensione e interesse nei problemi del cliente da parte del fornitore.

Tabella 3.2 – Modelli di allineamento della relazione in letteratura

3.4.1 Modello di Park e Kim (Park e Kim 2003)

Park e Kim (2003) analizzano le relazioni da un punto di vista degli scambi informativi, evidenziando come in ogni transazione siano presenti degli scambi informativi relativi alla transazione (transactional data) e non relativi alla transazione (non transactional data). I transactional data sono tali da caratterizzare lo scambio da un punto di vista quantitativo, come ad esempio il valore della transazione, le tempistiche della transazione, il luogo e le persone coinvolte. I non transactional data rappresentano la dimensione qualitativa della transazione, caratterizzata da richieste o affermazioni (consigli o lamentele). Park e Kim (2003) soffermano l'attenzione sull'importanza di una corretta raccolta, da parte dell'organizzazione, di entrambi i tipi di informazione, indicando nel CRM lo strumento chiave a tale fine. La raccolta delle informazioni, oltre a fornire un opportuno supporto al customer service, deve essere un fondamentale input alla tipizzazione e segmentazione dei clienti.

Nel loro Framework of Dynamic CRM, introdotto in Figura 2.8 del precedente capitolo, Park e Kim (2003) identificano tre tipi diversi di informazioni che l'organizzazione scambia col cliente, dipendenti dal contesto e dalla tipologia dell'interazione:

1. Information of the Customer: rappresentano le informazioni chiave relative al cliente che tipicamente vengono collezionate nei sistemi CRM o nei Gestionali. Rappresentano le informazioni anagrafiche e i dati relativi alle transazioni da cui derivare volumi, trend e frequenza dell'interazione.
2. Information for the Customer: rappresentano l'insieme delle informazioni che l'organizzazione reputa possano essere di interesse per il cliente. Si tratta di informazioni relative al prodotto, al servizio o organizzative.
3. Information by the Customer: rappresentano le informazioni relative ai non transactional data. Sono l'insieme dei feedback comunicati dal cliente e che, data la loro natura non strutturata, sono tipicamente i più difficili da codificare. Tali informazioni risultano però fondamentali oltre che per la gestione del cliente anche nell'ottica di sviluppo di nuovi prodotti o servizi o per il miglioramento di processi critici.

All'interno del Framework of Dynamic CRM viene identificata un'attività chiave per la corretta gestione della relazione col cliente: la "relationship value analysis". Tale attività si concretizza nell'analisi della relazione con ciascun cliente sia dal punto di vista del cliente che dal punto di vista dell'azienda. Ne derivano due importanti concetti: da un lato il "customer value" dalla prospettiva del cliente, dall'altro la "customer equity" dalla prospettiva dell'azienda. Più nel dettaglio:

- Il "Customer Value" rappresenta l'insieme dei benefici percepiti dal cliente sia in termini economici (condizioni commerciali, bonus, ecc.) che psicologici (stabilità e sicurezza della relazione).
- Il "Customer Equity" rappresenta invece la somma del customer lifetime value.

Al fine di massimizzare il customer lifetime value l'azienda dovrebbe analizzare le relazioni con una prospettiva di lungo periodo, in un'ottica di condivisione dei benefici col cliente. A tal fine, affermano Park e Kim (2003), le aziende devono analizzare e comprendere lo stato della relazione analizzando il mutual relationship value. Viene quindi proposto un modello di analisi, basato sulla relazione tra valore per il cliente e valore per l'azienda già evidenziato nella figura 3.8.

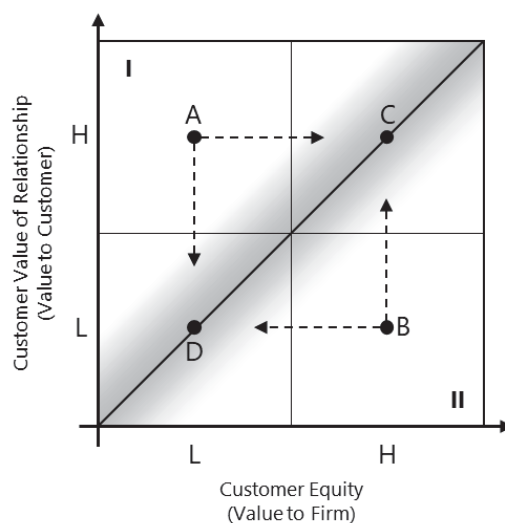


Figura 3.8 – Analisi e posizionamento della relazione (Park e Kim 2003)

L'area I della Figura 3.8 (quadrante in alto a sinistra) identifica le relazioni per le quali il valore ricavato dal cliente non è allineato a quello ricavato dall'azienda, la quale ottiene un basso livello di customer equity. In questo, la strategia dell'azienda potrebbe differenziarsi tra:

- Riduzione dell'investimento sulla relazione al fine di ridurre i benefici ottenuti dal cliente e portarlo in un'area di coerenza (punto D).
- Aumentare il valore ricavato dalla relazione (ad esempio per clienti strategici), portando il cliente verso l'area di coerenza in alto a destra (punto C).

L'area II della Figura 3.8 (quadrante in basso a destra) indica invece le relazioni in cui il valore ricavato dall'azienda è superiore al valore ricavato e percepito dal cliente. In questo caso, sebbene i benefici per l'azienda siano da un punto di vista opportunistico ottimali, è necessario intervenire sulla relazione poiché il permanere da parte del cliente in tale posizione potrebbe portarlo verso la chiusura della relazione. Come per l'area I, anche in questo caso l'azienda è chiamata ad agire, aumentando il valore concesso al cliente o diminuendo il livello di customer equity e portando la relazione in una zona di coerenza.

Alla base del ragionamento avanzato da Park e Kim (2003) risiede il tema della “teoria della parità” secondo la quale quando una persona percepisce una situazione di disparità all'interno di una relazione essa reagirà di conseguenza cercando di spostare il bilanciamento o, in alternativa, agirà ponendo fine alla relazione (Hatfield e Traupmann 1980). L'equo posizionamento della relazione risulta quindi fondamentale per mantenere relazioni di lungo periodo, e a tal fine Park e Kim (2003) identificano la “fair-value line”, ovvero la linea che interseca il primo e terzo quadrante del grafico. L'area sfumata attorno alla linea rappresenta l'area ideale per il posizionamento delle relazioni al fine del loro mantenimento sul lungo periodo. Park e Kim (2003) sottolineano infine come la vicinanza alla fair-value line non garantisce comunque una relazione soddisfacente per il cliente, in quanto il posizionamento deve comunque essere valutato rispetto ai competitor e rispetto al valore percepito.

L'effetto prodotto da una corretta e bilanciata gestione delle relazioni si manifesta con la comparsa del concetto di commitment nella relazione, ossia di dedizione e impegno nei confronti

della relazione stessa (Park e Kim, 2003). L'impegno nella relazione esiste nel momento in cui i partner coinvolti ritengono che la relazione continuativa sia così importante da giustificare il massimo impegno ai fini del mantenimento della relazione stessa (Morgan e Hunt 1994). Sempre secondo Morgan e Hunt (1994) il commitment nella relazione porta a un senso di orgoglio e di appartenenza, oltre a una preoccupazione positiva per il successo di lungo termine della relazione in cui i partner sono coinvolti. Il commitment può essere il risultato di un attaccamento emotivo (emotional attachment) o di un calcolo cognitivo (cognitive calculation) (Randall, Gravier, e Prybutok 2011). In primo luogo, il commitment del cliente nei confronti della relazione dipende da un'analisi cognitiva dei benefici derivanti da una relazione continuativa. L'azienda deve quindi fornire ai clienti dei benefici e valore extra sulla base del livello di fidelizzazione e sulla base della strategicità della relazione stessa. Park e Kim (2003) identificano gli aspetti cognitivi del commitment come transactional commitment, suddividendoli tra:

- Economici: comprendono dei benefici prettamente economici e “calcolabili”, come ad esempio sconti per acquisti frequenti o sconti per quantità.
- Psicologici: comprendono dei benefici che sono relativi al servizio offerto. Il valore in questo caso si manifesta con servizi personalizzati.

L'aspetto emotivo del commitment viene invece definito come non-transactional commitment e si basa sulla fiducia e su legami emotivi che si intrecciano tra azienda e cliente. Tale commitment si viene a creare nel corso del tempo tramite investimenti sulla comunicazione con il cliente e avvicinamento e coinvolgimento del cliente nei processi dell'azienda. Le aziende, al fine di mantenere relazioni lunghe con i propri clienti tramite il commitment, devono trasferire e differenziare il valore verso i clienti e mantenere con essi canali comunicativi sempre aperti e aggiornati.

3.4.2 Modello di Fiocca (Fiocca 1982)

Il modello sviluppato da Fiocca (1982) si focalizza sulle relazioni che si instaurano nel mondo B2B e afferma come sia fondamentale ai fini della definizione della marketing strategy una profonda comprensione dell'ambiente in cui l'azienda opera e della tipologia di clienti. Secondo Fiocca (1982), nei contesti di business è importante soffermare l'attenzione su ogni singolo cliente in conseguenza ai seguenti fattori:

- Sales Concentration: i mercati B2B sono caratterizzati da un numero minore di clienti mediamente più grandi rispetto al B2C, dove ogni cliente produce una fetta importante dei ricavi del business. In particolare, ogni cliente è caratterizzato da un set di bisogni unici che non sono comparabili con quelli degli altri clienti.
- Struttura del potere nel mercato: data l'importanza di ogni singolo cliente ne deriva che la sua forza contrattuale e il suo potere nei confronti della relazione potrebbero essere molto forti.
- Complessità del processo di acquisto: nel processo di vendita sono spesso coinvolte persone differenti, che possiedono comportamenti personali e professionali differenti. Ne consegue che il processo è influenzato dai diversi obiettivi dei singoli.
- Relazioni tra clienti e fornitori: il mercato B2B è caratterizzato da prodotti complessi, il cui processo di fornitura è lungo. È necessario quindi costruire delle relazioni con i clienti che favoriscano la stabilità e incentivino la ripetitività dell'acquisto.

- Domanda derivata: i mercati B2B sono caratterizzati da una domanda “derivata” che rende ancora più importante una corretta analisi del parco clienti, per poter comprendere oltre i clienti anche i loro mercati di sbocco.

Fiocca (1982) si sofferma quindi sulla necessità, nel contesto B2B, di segmentare la clientela e formalizzare delle analisi sul portafoglio dei clienti al fine di supportare il processo strategico dell’azienda. Propone due attività volte a ottenere un “account portfolio analysis”:

1. Analizzare i clienti da una prospettiva generale: realizzare una mappa o classificazione degli account che sia basata su due dimensioni, una relativa alla strategicità di ogni singola relazione e una relativa alla difficoltà di gestione della relazione.
2. Analisi dettagliata dei clienti importanti: tale analisi prevede nuovamente la costruzione di una matrice (Figura 3.9), in cui incrociare una dimensione relativa all’attrattività del cliente e una relativa allo stato della relazione cliente/fornitore.

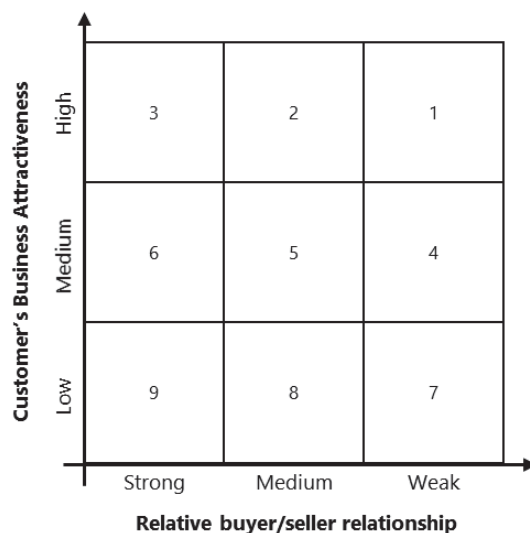


Figura 3.9 – Modello di Fiocca (Fiocca 1982)

Fiocca (1986) suggerisce come una delle due dimensioni da analizzare per segmentare la base clienti sia l’attrattività del business del cliente da cui deriva l’attrattività del cliente stesso. Tale attrattività dipende da vari fattori tra i quali: fattori di mercato (dimensioni, segmento, tasso di crescita, ecc.), competizione (tipo e grado), fattori economici e finanziari (marginalità, barriere all’ingresso, ecc.), fattori tecnologici (tasso di rinnovamento tecnologico, complessità, ecc.) e sociopolitici (cambiamenti ambientali).

Sul secondo asse viene invece posta l’attenzione sulla forza della relazione tra cliente e fornitore comparata rispetto alle relazioni con altri fornitori. I fattori da prendere in considerazione per misurare la forza della relazione sono molteplici: lunghezza della relazione, volumi, share of wallet, distribuzione del potere, amicizia, cooperazione, differenze culturali e distanza geografica.

Infine, Fiocca (1986) analizza come posizionando i clienti (oppure clienti e linee di prodotto) sia possibile trarre informazioni relative a strategie di marketing e profittabilità. In merito alla strategia di marketing vengono individuate tre possibili strategie nei confronti di una relazione:

1. Rinforzare la relazione;

2. Stabilizzare la relazione;
3. Abbandonare la relazione.

La scelta di una delle tre strategie dipende fortemente dal posizionamento all'interno della matrice. In secondo luogo, la matrice permette di analizzare la profittabilità delle relazioni, che è influenzata dai costi associati a determinate relazioni (marketing, sconti, ecc.) e prodotti.

3.4.3 Modello di Shapiro (Shapiro et al. 1987)

Il modello proposto da Shapiro et al. (1987) nasce dall'affermazione che “alti volumi di vendita, non generano necessariamente alti profitti”. Questa affermazione trova riscontro nella natura stessa delle relazioni di business, dove spesso grandi clienti in virtù dei propri volumi vengono “avvantaggiati” fornendo loro condizioni speciali, offerte quantità e un miglior servizio che erode la marginalità della singola relazione.

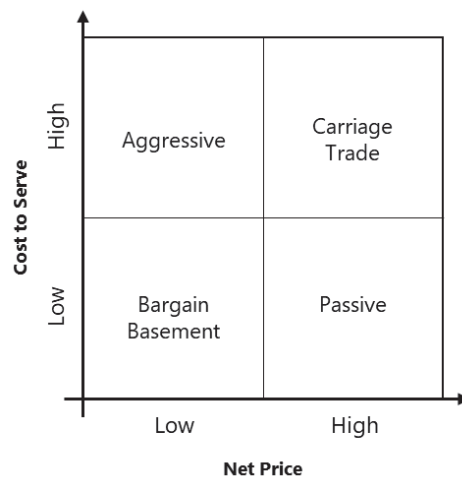


Figura 3.10 – Modello di Shapiro (Shapiro et al. 1987)

Al fine di analizzare le relazioni e comprendere i singoli livelli di profittabilità, Shapiro et al. (1987) propongono una matrice di classificazione basata su due dimensioni:

1. Il costo della fornitura;
2. Il prezzo netto ricavato.

La differenza tra queste due dimensioni, ovvero “prezzo netto – costo”, rappresenta il profitto ricavato dalla relazione. Sebbene le organizzazioni inseguano la standardizzazione e l’uniformizzazione dei prezzi, ciò che accade è che in ultima istanza il prezzo rappresenta una delle principali variabili (e la più tangibilmente misurabile) che descrive in termini economici la relazione col cliente. Mentre alcuni clienti, in forza della propria dimensione, sono in grado di ottenere migliori condizioni commerciali, altri possono essere maggiormente attratti da promozioni, senza infine considerare la variabilità di prezzo derivante dagli specifici mix di acquisto e dal posizionamento geografico.

Secondo Shapiro et al. (1987) è utile rappresentare graficamente all’interno di una matrice il posizionamento delle relazioni al fine di visualizzare dinamicamente l’interazione tra ricavi, costi e profitto. Viene infine proposta una classificazione in quattro classi dei clienti:

1. Carriage Trade: clienti che sono molto costosi ma che ripagano con un alto prezzo e dunque garantiscono una discreta profittabilità;
2. Bargain Basement: clienti che sono sensibili al prezzo, ma meno sensibili a servizi aggiuntivi e alla qualità. Il costo per servire questi clienti è inferiore rispetto ai carriage trade e ciò permette di garantire una discreta profittabilità anche in presenza di bassi prezzi.
3. Passive: sono clienti insensibili alla dimensione prezzo e che accettano la mancanza di servizi e qualità. Possono essere serviti con un basso livello di costo, ma accettano di pagare un prezzo alto. Questo può dipendere da molteplici ragioni, come ad esempio l'abitudine, la gestione di ordini spot, un alto costo di cambio fornitura, ecc.
4. Aggressive: sono clienti che richiedono alti standard qualitativi e di servizio, ma che non ripagano concedendo prezzi alti. Sono spesso clienti molto potenti che muovono grandi volumi nel business del fornitore e, proprio in virtù del loro potere, possono permettersi di ottenere prezzi molto bassi.

3.4.4 Modello di Thakur & Workman (Thakur e Workman 2016)

Simile al modello proposto da Shapiro et al. (1987) anche il modello proposto da Thakur e Workman (2016) analizza la classificazione dei clienti sulla base di due principali dimensioni, ovvero:

1. Cost to serve;
2. Valore trasferito dal cliente all'azienda.

Sulla base di queste due dimensioni, i clienti possono essere classificati tra platino, oro, argento e bronzo e le scelte tattiche e strategiche possono essere prese in accordo con il loro posizionamento all'interno della matrice. Il modello proposto permette di collegare il valore della relazione al corrispondente costo sostenuto e, secondo gli autori, permette alle aziende di allocare più risorse sui clienti che offrono maggiore valore all'azienda e viceversa.

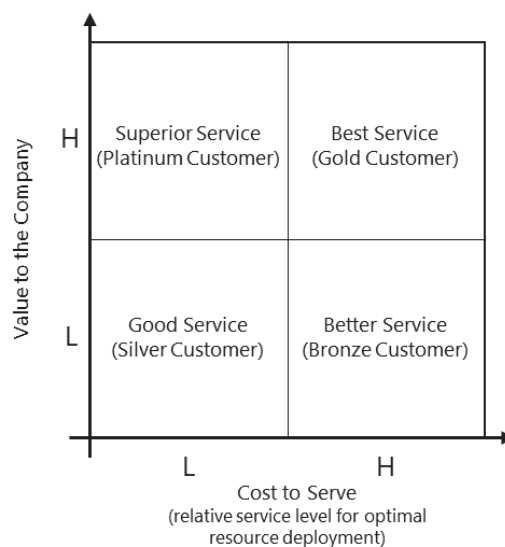


Figura 3.11 – Modello di Thakur & Workman (Thakur e Workman 2016)

Il modello preso in esame pone l'attenzione sul "costo", inteso come il costo necessario a offrire il livello di servizio richiesto dal cliente. Tale modello identifica quindi quattro diverse tipologie di clienti: in basso a destra, ad esempio, sono posizionati i clienti "bronze", ovvero clienti che hanno relativamente poco valore per l'azienda ma che richiedono un livello di servizio (o cost to serve) elevato paragonato al livello di ricavi che generano.

Secondo gli autori è solamente comprendendo i bisogni e il valore dei clienti che le aziende possono incrementare il valore di ogni singola relazione. La segmentazione della clientela è fondamentale ai fini della sua gestione in quanto "portfolio relationship", analisi fondamentale al fine di aumentare il "ritorno dalla relazione" (V. Kumar e Reinartz 2018). Segmentando e posizionando i clienti all'interno di matrici di questo tipo è possibile per l'azienda comprendere al meglio il posizionamento e l'importanza di ogni relazione rispetto al business totale dell'azienda. Da tale comprensione si dirama successivamente l'assegnazione metodica delle risorse sui clienti maggiormente meritevoli o sullo sviluppo di relazioni identificate come strategiche (Thakur e Workman 2016). Thakur e Workman (2016) analizzano l'evoluzione dei modelli di Customer Portfolio Management, e concludono come tali modelli non si debbano limitare a supportare le organizzazioni del segmentare la clientela a fini interni, ma come una corretta segmentazione possa aiutare l'azienda anche e soprattutto verso l'esterno, migliorando il servizio offerto ai clienti, aumentando la fiducia e ponendo basi solide per la costruzione di relazioni di lungo periodo.

3.4.5 Modello di Bauwen & Gosselin (Bauwen e Gosselin 2006)

Il modello proposto da Bauwen e Gosselin (2006) si basa sulla distinzione tra quattro tipologie diverse di "account": key account, strategic account, trasactional account e captive account. Gli autori sostengono che tutte queste tipologie di clienti possono risultare importanti e che esse possono esistere simultaneamente all'interno di un'organizzazione.

La classificazione si basa su due dimensioni, la "Competence Development Process" (CDP) e la "Relationship Process" (RP); esse vengono descritte da Bauwen e Gosselin (2006) come variabili strategiche di allineamento tra cliente e fornitore. Entrambe le variabili misurano il livello di coinvolgimento che una delle due parti è disposta ad accettare per entrare in relazione con la controparte.

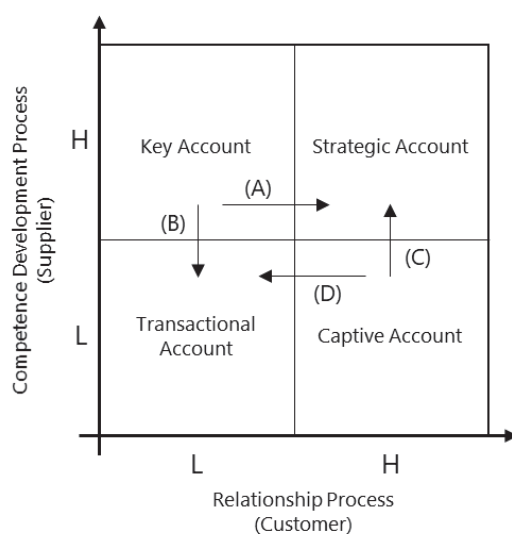


Figura 3.12 – Modello di Bauwen & Gosselin (Bauwen e Gosselin 2006)

Secondo gli autori sono però auspicabili solamente due tipologie di relazioni tra clienti e fornitori, ovvero quelle posizionate lungo la diagonale: relazioni che evolvono verso una partnership strategica (Strategic Account) e relazioni che si fermano a pure relazioni transazionali (Transactional Account). I Key Account e i Captive Account non possono generare delle relazioni stabili e di lungo periodo in quanto mancano di un elemento essenziale di reciprocità. Gli autori propongono quindi quattro possibili strategie di gestione delle relazioni che si trovano nei quadranti in alto a sinistra e in basso a destra.

- Quadrante in alto a sinistra (alto livello di CDP – basso livello di RP): il fornitore vorrebbe instaurare una relazione di lungo periodo con il cliente, ma non ottiene da parte del cliente una risposta soddisfacente. È possibile adottare una tra le due strategie:
 - Strategia A: continuare a investire nella relazione trasformandola in strategica nel caso in cui il cliente sia disposto a mettersi in gioco;
 - Strategia B: ridurre l'investimento sul cliente, smettendo di considerarlo come un potenziale account strategico e riducendo pertanto al minimo il costo nel servirlo.
- Quadrante in basso a destra (basso livello di CDP – alto livello di RP): in questo caso il cliente sarebbe interessato ad aumentare la forza della relazione, ma il fornitore non è dello stesso avviso. Sono possibili due strategie:
 - Strategia C: investire nella relazione aumentando la propria competenza assieme al cliente.
 - Strategia D: raccogliere in modo opportunistico e il più a lungo possibile i profitti derivanti dai clienti che si trovano in questa posizione.

Rispetto agli altri modelli presentati, questo modello non ragiona in termini di “valore” verso e dal cliente ma pone l'attenzione sul livello di coinvolgimento del fornitore e del cliente nella relazione, offrendo un punto di vista antecedente al consolidamento della relazione. Tuttavia, il Competence Development Process (CDP) può essere comunque comparato al concetto di “value to customer”, in quanto rappresenta il livello di investimento che l'azienda è disposta a pagare pur di sostenere la relazione con un determinato cliente. Similmente, il Relationship Process (RP) può essere paragonato al “value to firm” andando a misurare il valore che il cliente è disposto a investire nella relazione, che rappresenta il valore che quindi può essere ricavato dall'azienda.

3.4.6 Modello di Kumar & Reinartz (V. Kumar e Reinartz 2016)

Kumar e Reinartz, in un recente lavoro del 2016, hanno studiato le modalità tramite cui le aziende sono chiamate a creare e trasferire valore ai propri clienti, soffermando la propria attenzione sull'interpretazione del valore come un concetto duale, composto cioè dal valore percepito che le aziende trasferiscono al cliente e dal valore che il cliente restituisce all'azienda. Creare e trasferire valore al cliente al fine di generare un profitto rappresenta una delle principali ragioni d'esistere di un business. Kumar e Reinartz (2016) analizzano quindi l'importante compito affidato ai decision maker delle organizzazioni, i quali sono chiamati ad allineare dinamicamente le risorse allocate sui diversi clienti e prodotti in modo da generale valore sia per il cliente che per il business.

In Figura 3.13 è rappresentato il modello di allineamento del valore così come descritto da Kumar e Reinartz (2016). Al centro del modello si posiziona l'allineamento del valore percepito dal cliente rispetto al valore ricavato dall'azienda, dove le decisioni relative al prezzo rappresentano un fattore di regolazione di tale allineamento. Da un lato, il valore percepito dal cliente scaturisce dal trade-off tra benefici e svantaggi (o sacrifici) derivanti da un prodotto o servizio, mentre dall'altro

il valore ricavato dall'azienda deriva dall'analisi del parco clienti e dall'individuazione dei clienti maggiormente profittevoli tramite un'analisi di Customer Lifetime Value.

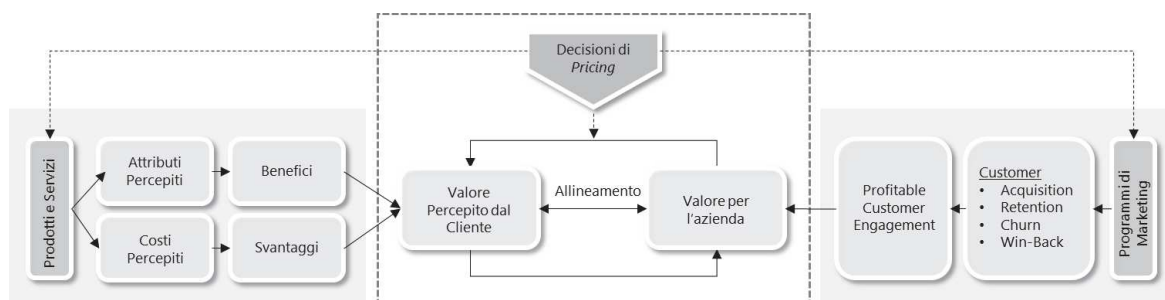


Figura 3.13 – Allineamento del Valore: framework organizzativo (V. Kumar e Reinartz 2016)

3.4.7 Modello di Henneberg (Henneberg et al. 2009)

Il modello proposto da Henneberg et al. (2009) si pone come obiettivo l'analisi della gestione delle relazioni da parte di un'organizzazione (Key Relationship Program). Tali programmi di gestione possono assumere due denominazioni diverse a seconda che li si analizzi dal punto di vista del cliente o dal punto di vista del fornitore. Nel primo caso si parla di Key Account Program (o Management), mentre nel secondo caso di Key Supplier Program. Secondo Henneberg et al. (2009) alla base di questi approcci risiede l'assunzione che essi portino ad una qualche forma di valore per entrambe le controparti. Non è tuttavia possibile, secondo gli autori, ignorare una visione diadica della relazione che porti a vedere lo scambio di valore come il risultato di nove posizioni distinte di equilibrio della relazione; queste nove posizioni di equilibrio sono efficacemente rappresentate nella Figura 3.14. Secondo gli autori, il concetto di valore può essere scomposto in tre componenti (Pardo et al. 2006):

1. Valore interno;
2. Valore di scambio;
3. Valore relazionale.

Il valore interno è creato da un solo attore della diade, mentre il valore di scambio si genera dallo scambio di sforzi tra fornitore e cliente e viceversa. Il valore relazionale, infine, si genera da relazioni collaborative tra i Key Account Program e i Key Supplier Program. Sulla base di questa tripartizione del valore, Henneberg et al. (2009) propongono tre diverse strategie di gestione del valore:

1. Internal Value Strategy: seguendo questa strategia, clienti e fornitori sono portati alla creazione di relazioni di "key relationship" con finalità unicamente riconducibili a ragioni di efficienza ed efficacia interna.
2. Exchange Value Strategy: in questo caso, la strategia prevede la fornitura di un certo valore alla controparte al fine di ottenere dallo scambio delle proprietà che siano redditizie per l'organizzazione che le attua (come ad esempio la fidelizzazione del cliente o la raccolta di informazioni strategiche). Sebbene questa strategia si basi su un apprezzamento delle caratteristiche dello scambio, la relazione può comunque rimanere unicamente allo stadio di "transazione" senza evolvere in una vera e propria relazione.

3. Relational Value Strategy: in questo caso è necessaria la presenza di una relazione profonda tra le controparti dello scambio, in quanto il valore non può essere creato e gestito unicamente da una delle due parti. Fondamentale è la cooperazione al fine di rendere proficua l'esistenza stessa della relazione.

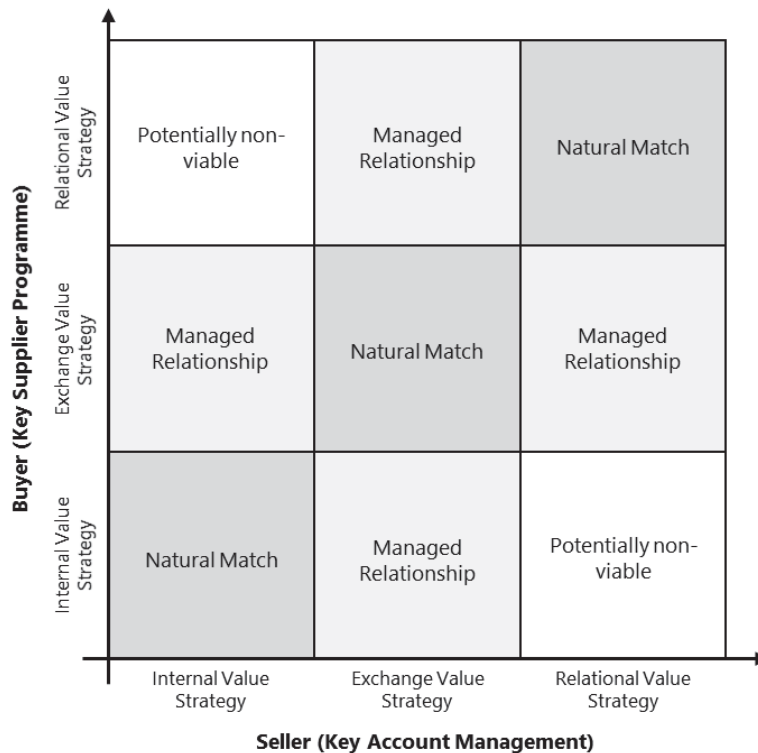


Figura 3.14 – Nove possibili posizioni di “key relationship” (Henneberg et al. 2009)

Il modello di allineamento proposto da Henneberg et al. (2009), rappresentato in Figura 3.14, mostra come sia il cliente che il fornitore abbiano la facoltà di intraprendere una qualsiasi delle tre strategie di valore descritte in precedenza. Secondo gli autori esiste un allineamento cosiddetto naturale lungo la diagonale, nel caso in cui sia cliente che fornitore scelgono di intraprendere la stessa strategia di valore. Se le controparti stabiliscono una strategia di valore unicamente interna, la relazione risulta allineata dato che:

- sono allineate le aspettative nei confronti della relazione;
- le strutture organizzative e di processo non sono in sovrapposizione;
- di fatto la relazione non ha necessità di essere gestita.

Esistono poi dei casi in cui l'allineamento tra le strategie non è ottimale: è il caso delle managed relationships rappresentate sempre in Figura 3.14. In questi casi, il disallineamento tra la strategia di valore di una delle due parti e l'altra può condurre a una relazione in cui, ad esempio, il fornitore investe del valore nella relazione aspettandosi nel lungo periodo un ritorno di valore da parte del cliente. Secondo gli autori, questa tipologia di relazione può comunque esistere, ma a differenza del natural match necessita di una continua gestione, in termini di negoziazione e monitoraggio, per essere mantenuta e conservata ad un livello accettabile.

Per Henneberg et al. (2009) le posizioni che occupano il quadrante in alto a sinistra e il quadrante in basso a destra vengono definite potenzialmente non fattibili: la distanza tra le strategie di valore delle controparti è tale da non poter garantire la sopravvivenza della relazione per un periodo medio o lungo di tempo. Le due strategie, l'una basata sulla co-creazione del valore tramite cooperazione e l'altra focalizzata unicamente sul valore interno, sono per definizione in conflitto e non possono funzionare assieme.

Il modello risulta interessante in quanto analizza da una diversa prospettiva il tema del bilanciamento della relazione, esulando da una trattazione canonica di “value to firm” e “value to customer”, focalizzandosi piuttosto sull'approccio strategico di fornitore e cliente.

3.4.8 Modello di Corsaro e Snehota (Corsaro e Snehota 2011)

Il lavoro di Corsaro e Snehota (2011) analizza l'allineamento e il disallineamento delle relazioni nei confronti dei problemi e delle soluzioni proposte dalle parti. In particolare, gli autori sono interessati a comprendere in che modo allineamento e disallineamento variano nel tempo e se alcune situazioni di disallineamento possano anche essere viste come positive in determinati contesti. Gli autori analizzano quindi l'allineamento della relazione correlandolo alla misura in cui l'interpretazione e la comprensione delle controparti del problema e della soluzione sono tra loro corrispondenti. L'interpretazione del problema e la generazione della soluzione sono quindi interpretati come degli spazi di azione dove:

- Nello spazio del cliente troviamo il problema così come è stato percepito dal cliente e la soluzione percepita dal cliente.
- Nello spazio del fornitore sono presenti il problema del cliente così come è stato percepito dal fornitore e la soluzione ideata e proposta dal fornitore.

Il problema percepito dal cliente comprende tendenzialmente anche una prima idea di soluzione, che dal punto di vista del cliente rappresenta il miglior “fit”. La soddisfazione del cliente dipende quindi dall'allineamento percepito tra la sua interpretazione del problema e la sua interpretazione della soluzione.

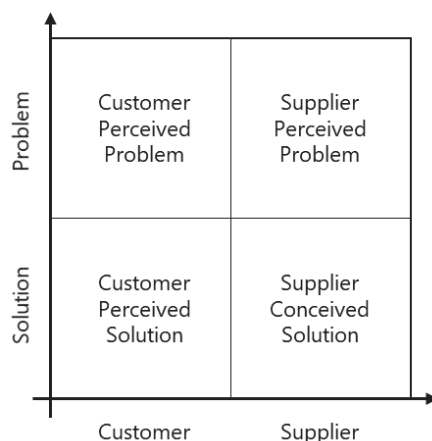


Figura 3.15 – Situazioni di allineamento e disallineamento delle relazioni di business (Corsaro e Snehota 2011)

Il modello proposto dai due autori analizza quindi tutte le possibili situazioni di disallineamento, dalle più moderate, in cui risulta disallineato uno solo dei quadranti della Figura 3.15, a situazioni di disallineamento “complesso” in cui tutte e quattro i quadranti risultano disallineati.

3.5 Potere nelle relazioni

Nel paragrafo relativo ai modelli di allineamento delle relazioni è emerso come spesso, alcune situazioni di disallineamento possano derivare da una distribuzione non equa del potere all'interno della relazione. Un esempio immediato è il caso in cui il cliente rappresenta un'importante porzione dei volumi del fornitore e sfrutta di conseguenza questa situazione di sbilanciamento del potere per imporre delle condizioni che potrebbero non essere percepite come giuste dal fornitore. Dedichiamo quindi questo paragrafo a comprendere il concetto di "potere" calato all'interno delle relazioni.

In letteratura il tema del potere è spesso identificato come un fattore critico all'interno delle relazioni (Andrew Cox 2004; Meehan e Wright 2012; 2011), in quanto, come introdotto precedentemente, permette di influenzare le azioni dell'altra parte coinvolta nella relazione. Il potere è relativo alle relazioni ed è traducibile nella resistenza che può essere introdotta da una delle due parti per contrastare il volere e le decisioni dell'altra.

Meehan e Wright (2011) individuano tre differenti scuole di pensiero in merito al potere all'interno della letteratura:

1. Potere come proprietà delle organizzazioni;
2. Potere come attributo degli individui (acquirenti e venditori);
3. Potere come attributo delle relazioni (exchange relationship).

Potere come proprietà delle organizzazioni. La letteratura sul supply chain management vede il potere come una proprietà delle organizzazioni. È infatti dalla Supply Chain che emerge una matrice di "power exchange", che incrocia l'utilità di una risorsa con la sua scarsità, classificando le relazioni tra clienti e fornitori tra: cliente dominante, fornitore dominante, indipendenza e interdipendenza. Da tale modello il potere è quindi derivato dalla dipendenza delle due parti, e considera solo fattori tangibili ed economicamente calcolabili, non considerando come invece anche i fattori "sociali", individuali e relazionali possano influenzare il potere.

Potere come proprietà degli individui. Meehan e Wright (2012) evidenziano come la concezione del potere come proprietà delle organizzazioni conduca a una visione meramente razionale, in cui le relazioni si formano unicamente sulla base di un'analisi di costi e benefici. Ma le interazioni sociali non possono essere ridotte a pure transazioni razionali (Miller 2005) e devono tenere conto anche dell'approvazione, del prestigio e dell'ego, tutti elementi riconducibili alle persone che si contrappongono agli elementi puramente economici che caratterizzano invece l'organizzazione. Nell'analisi del potere va quindi considerata anche l'influenza che viene esercitata da acquirenti e dai fornitori in qualità di individui, influenza che si manifesta tramite legami sociali, di amicizia e di reputazione. Per Meehan e Wright (2012) è fondamentale considerare sia la componente organizzativa sia quella individuale nello scambio di potere, in quanto esse potrebbero non necessariamente essere allineate. Gli obiettivi personali, in alcuni casi, potrebbero non coincidere con quelli aziendali: fattori relativi alle performance personali, il rispetto delle tempistiche, l'apprezzamento da parte della controparte e l'avversione al rischio e al conflitto potrebbero deviare gli obiettivi personali da quelli aziendali (Thorne e Meehan 2006).

Potere come proprietà delle relazioni. Oltre che all'interno delle organizzazioni e delle persone, il potere risiede anche nel processo dinamico della relazione tra le parti, le quali manifestano il proprio comportamento proprio nell'ambito della relazione stessa. Individui e organizzazioni si comportano e interagiscono in modo diverso in diverse situazioni, agendo sulle diverse fonti di potere disponibili e sulla percezione di tali fonti nella specifica situazione.

Meehan e Wright (2012) sostengono che non è chiaro se il potere insito nelle tre dimensioni appena descritte, organizzazioni, individui e relazioni, sia distinto o inestricabilmente connesso. Sempre secondo i due autori, un concetto chiave dell'analisi del potere risiede nella "two way interaction", la quale si manifesta con vari livelli di dipendenza tra le parti. Nelle relazioni tra cliente e fornitore la dipendenza si manifesta nella capacità di facilitare o limitare la soddisfazione di un particolare bisogno o necessità nella controparte (Andrew Cox 1999; Andrew Cox, Sanderson, e Watson 2001). La dipendenza diventa quindi un elemento tanto più critico e decisivo quanto più aumenta l'integrazione tra le due parti.

3.5.1 Il modello di Cox (2004)

Il tema del bilanciamento delle relazioni, per come è stato fino ad ora analizzato, sottintende una gestione win-win della relazione, in cui il valore ricavato dal cliente è allineato al valore ricavato dall'azienda. Cox (2004) evidenzia come il concetto di win-win non sia assoluto bensì variabile e che quindi le relazioni, con particolare riferimento al contesto B2B, potrebbero essere allineate anche nel caso in cui lo scambio di valore non sia equo e sussistano delle tensioni tra le parti (Andrew Cox 2004).

Nello studio degli scambi tra fornitore e acquirente, Cox (2004) si sofferma sul fatto che tutti i business sono spinti logicamente verso l'acquisizione del massimo valore possibile. Questo comporta come, nella gestione di una relazione e/o transazione, la ricerca da parte dei partner di un accordo mutualmente ideale è impossibile, perché contraddirebbe la logica naturale di business (Andrew Cox et al. 2004). Secondo Cox (2004) è necessario rivedere il concetto di win-win per poterlo poi utilizzare nell'analisi della mutualità delle relazioni. Secondo Cox (2004) tale visione permette una migliore comprensione delle relazioni e di come esse possano essere allineate anche nel caso non siano perfettamente eque, aprendo inoltre le porte al concetto di potere e alla sua distribuzione all'interno della relazione.

Cox (2004) sostiene che la letteratura è unanime nel dichiarare come la mutualità di natura win-win sia alla base del successo nelle relazioni tra fornitore e cliente. Vengono rilevati due principali problemi con tali definizioni:

- Il successo della relazione è spesso associato alla persistenza della relazione sul lungo periodo, ma non è detto che le due parti che intraprendono una transazione siano effettivamente interessate a prostrarla sul lungo periodo, trasformandola in una relazione di breve periodo. In questo caso, ad esempio, entrambe le parti allineerebbero i loro bisogni a una relazione di breve periodo.
- La definizione di win-win sottintende che entrambe le parti traggano un beneficio dalla relazione, ma non viene specificata l'entità e la distribuzione di tale beneficio. Alcune relazioni potrebbero essere allineate anche se la distribuzione dei benefici ricavati è sbilanciata.

Al fine di intendere pienamente che cosa determini il successo in una relazione e che cosa si intenda con il termine stesso di successo è necessario comprendere le aspettative delle parti nel momento in cui esse intraprendono una transazione (che potrebbe, ma non necessariamente, trasformarsi in una relazione di lungo periodo). Da un punto di vista generale, sia il cliente che il fornitore entrano in relazione al fine di generare un profitto. Dal punto di vista del fornitore non è possibile analizzare il valore ricavato dalla relazione basandosi solamente sul valore economico,

poiché la profittabilità del proprio business dipende anche dalle funzioni coinvolte a monte della relazione e non unicamente dai profitti della vendita. Allo stesso modo il cliente, all'atto della transazione, vuole massimizzare il valore ricavato dallo scambio a discapito del costo, entrando quindi in un trade-off tra l'aspetto operativo della transazione (ovvero le performance di prodotto, la qualità, i lead time, ecc.) e l'aspetto commerciale della transazione, riguardante la mera spesa economica. Dal canto suo, il fornitore è sottoposto a un trade-off in cui deve mediare la massimizzazione del prezzo e il livello di servizio offerto durante la transazione e post transazione. Secondo Cox (2004) è inevitabile che emerga una tensione tra cliente e fornitore, tensione che scaturisce dalla diversa natura dei trade-off appena descritti.

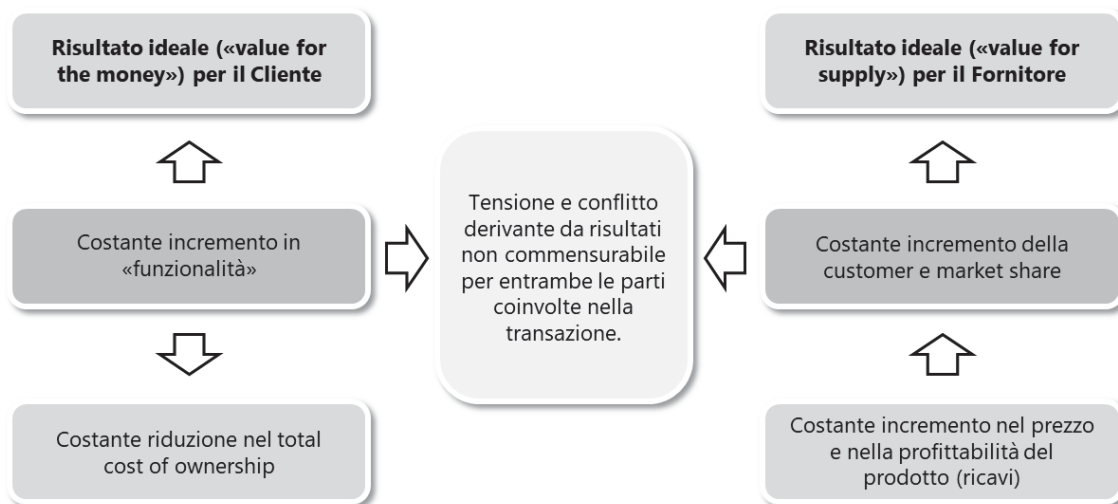


Figura 3.16 – Conflitti e tensioni nelle transazioni tra cliente e fornitore (Andrew Cox 2004)

La Figura 3.16 rappresenta quanto appena descritto, identificando il risultato ideale sia del cliente, coincidente con l'aumento del valore ricavato dalla sua spesa, sia del fornitore, coincidente invece con l'aumento del valore ricavato dalla fornitura. Cox (2004) evidenzia come questi due risultati ideali siano tra loro non commensurabili, in quanto il prezzo ritenuto ideale dal fornitore rappresenta un costo diretto per il cliente.

Nella Figura 3.17 possiamo notare come, nella ricerca del proprio output ideale, cliente e fornitore potrebbero ricadere in posizioni miste, in cui l'obiettivo potrebbe essere raggiunto in modo completo o parziale oppure potrebbe non essere raggiunto. Cox (2004) si sofferma su come il posizionamento dell'output della transazione e/o della relazione dipenda direttamente dal bilanciamento del potere in atto tra le parti.

La trattazione prosegue evidenziando come, se si prende le distanze dall'assunzione che una relazione sia mutuamente di successo solo nel momento in cui entrambe le parti ottengono il proprio risultato ideale (è il caso di win-win assoluto, racchiuso nel quadrante in alto a destra) e se invece si comincia a comprendere, accettandola, la natura complessa delle relazioni, sia possibile identificare alcune situazioni che, sebbene non siano idealmente di successo, rappresentano per le parti un risultato mutualmente soddisfacente. Tali situazioni sono quelle in cui il cliente vince e il fornitore vince parzialmente, in cui fornitore e cliente vincono parzialmente o in cui il cliente vince parzialmente e il fornitore, invece, vince.

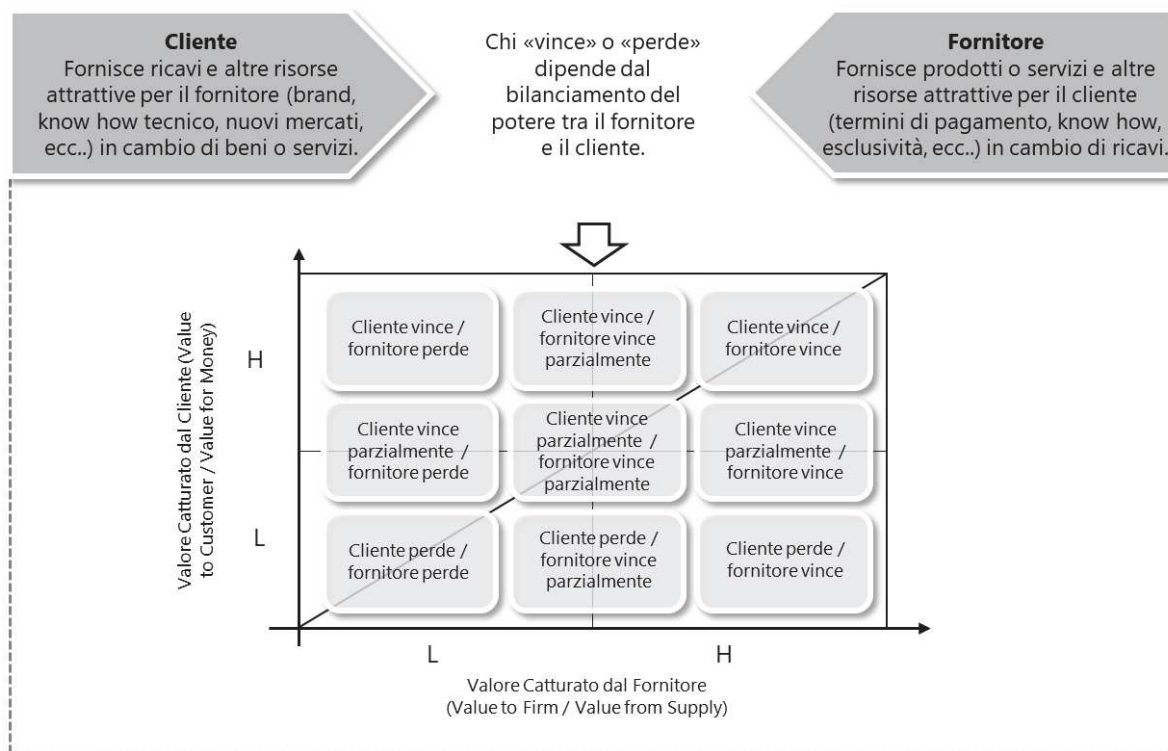


Figura 3.17 – Possibili risultati nelle transazioni tra cliente e fornitore (rielaborato da Cox, 2004)

3.5.2 Il costo di aggiustamento (De Toni e Bastianon, 2019)

Di fatto, cliente e fornitore, nell'atto di una transazione o di una relazione, interagiscono al fine di mediare i propri bisogni e i risultati attesi con quelli della controparte, posizionando lo scambio in un punto di equilibrio della mappa che possiamo chiamare soluzione cooperativa, risultato della mediazione dell'obiettivo ideale delle parti. Entrare in una situazione di cooperazione rappresenta per le parti un cosiddetto costo di aggiustamento (De Toni e Bastianon 2019), costo che va a erodere il valore catturato da entrambe le parti dalla relazione.

La cooperazione comporta lo spostarsi lungo un continuum fino a trovare la soluzione cooperativa, la cui distanza dalle soluzioni ideali rappresenta il costo di aggiustamento necessario. Secondo De Toni e Bastianon (2019), e sulla base di quanto riportato da Morieux et al. (2015), il potere deriva dalla relazione collegata alla situazione, ovvero dalla capacità di una delle due parti di influenzare gli obiettivi dell'altra in una determinata situazione. Tale capacità di influenza dipende per l'appunto dagli obiettivi che sono stati stabiliti nella situazione determinata, obiettivi che potrebbero cambiare, portando a una diversa capacità di influenza relativa delle parti. Per De Toni e Bastianon (2019) "chi ha più potere subisce costi di aggiustamento minori; chi ha meno potere subisce costi di aggiustamento maggiori".

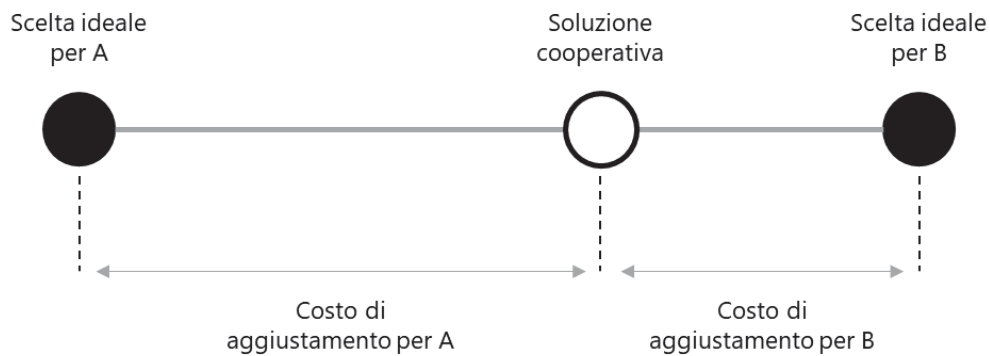


Figura 3.18 – I costi di una soluzione collaborativa (Morieux et al. 2015; De Toni e Bastianon 2019)

Applicando quindi tale ragionamento al modello proposto da Cox (2004) e ai modelli di allineamento delle relazioni analizzati finora, è interessante evidenziare come l'allineamento del valore per l'azienda rispetto al valore per il cliente dipenda dalla distribuzione del potere tra le due parti e come le soluzioni cosiddette cooperative possono essere riscontrate anche allontanandosi dalla diagonale di perfetto bilanciamento. È quindi assolutamente necessario che le organizzazioni, nella gestione della propria base di clienti, analizzino da un punto di vista strategico il posizionamento delle proprie relazioni, al fine di individuare situazioni in cui il costo di aggiustamento sostenuto sia, dal suo punto di vista, eccessivo. Dev'essere però anche analizzato il costo di aggiustamento sostenuto dal cliente, onde evitare il logoramento e la successiva rottura della relazione.

3.6 Il concetto di customer value

Dai vari modelli analizzati emerge in modo chiaro come il concetto di valore sia centrale, non solo ai fini della comprensione della relazione stessa, ma soprattutto ai fini di una sua corretta gestione tramite un opportuno allineamento e bilanciamento. Risulta quindi importante comprendere il concetto di Customer Value, in particolare nelle modalità tramite cui tale valore viene percepito dal cliente.

3.6.1 Definizione del customer value

Come evidenziato da Holbrook (1995) il valore è sempre stato:

The fundamental basis for all marketing activity

In letteratura emerge chiaramente come il customer value sia fondamentale al fine di attrarre e mantenere i clienti, rappresentando uno dei fattori chiave per il successo dell'azienda (Gale 1994; Zeithaml 1988; Woodruff 1997; Wang et al. 2004) e diventando un prerequisito fondamentale per la sopravvivenza di lungo periodo dell'azienda e del suo successo (M. E. Porter 1996; Payne e Holt 2001; Huber, Herrmann, e Morgan 2001). Secondo Graf e Mass (2008), comprendere le modalità tramite cui un cliente giudica e valuta un prodotto o un servizio diventa una necessità primaria per poter raggiungere un vantaggio competitivo. In particolare, il focus è posto sulle attività mirate alla creazione di valore al fine di mantenere in attività i clienti esistenti e attrarre il più possibile potenziali nuovi clienti. Ma, per poter intraprendere delle attività di creazione di valore è essenziale prima di tutto intendere pienamente quelle che sono le dimensioni sottostanti alla sua definizione

per il cliente (Wang et al. 2004). Secondo Wang et al. (2004) fornire valore superiore al cliente ha un impatto significativo sul comportamento e sulle risposte dei clienti e permette ai manager di ottenere importanti informazioni su come raggiungere prestazioni CRM superiori.

Nonostante l'importanza di tale concetto, ad oggi non esiste in letteratura un consenso unanime e la comprensione rimane limitata e poco implementata (Graf e Maas 2008; Payne, Frow, e Eggert 2017). Graf e Maas (2008) evidenziano due principali approcci teorici allo studio del concetto di Customer Value (CV):

- CV dalla prospettiva dell'azienda: l'obiettivo è quello di comprendere quanto attrattivo, o di valore, sia un cliente o un gruppo di clienti per l'azienda.
- CV dalla prospettiva del cliente: l'obiettivo è quello di comprendere il valore generato dall'azienda tramite prodotti o servizi e le modalità tramite cui questo valore è percepito dal cliente. Altresì, si tratta di comprendere in che modo i prodotti e servizi sono allineati agli obiettivi e ai desideri del cliente.

Il concetto di valore rappresenta un pilastro all'interno del marketing, data la sua relazione fondamentale con uno dei suoi principi cardine: lo scambio volontario di beni e servizi tra i protagonisti del mercato (Graf e Maas 2008). Tale scambio avviene in contesti in cui le parti si aspettano un ritorno in termini di valore; i clienti selezionano l'offerta, tra quelle disponibili, capace di garantire il maggiore ritorno (expected return) in termini di valore (Kotler e Keller 2016). Il concetto di valore non riguarda solamente il marketing, ma rappresenta un importante tema anche per altri filoni di ricerca, tra i quali l'ambito strategico e di sviluppo organizzativo. Kumar e Reinartz (2016), su questa linea, evidenziano come sia nei contesti di B2B che nei contesti di B2C sia sempre presente il principio economico della "utility maximization", che nel caso del B2B si traduce nella massimizzazione dei profitti derivanti da una transazione. Risulta quindi centrale la nozione di valore, riportata in varie definizioni come un trade-off tra give, inteso come insieme di sacrifici, e get, inteso come insieme di benefici (J. C. Anderson, Kumar, e Narus 2007).

Graf e Maas (2008) sottolineano come in letteratura il concetto di customer value sia strettamente collegato a quello di customer satisfaction, fino al punto di diventarne a volte un sinonimo (Walker, Johnson, e Leonard 2006; Gilbert e Veloutsou 2006).

Riportiamo di seguito alcune definizioni di customer value, così come riportate da Graf e Maas (2008) e integrate:

Riferimento	Definizione
(Zeithaml 1988)	Perceived value is a customer's overall assessment of the utility of a product based on perceptions of what is received and what is given.
(Gale 1994)	Customer value is market perceived quality adjusted for the relative price of your product. It is your customer's opinion of your products (or services) as compared to that of your competitors.
(Holbrook 1994)	Customer value is a relativistic (comparative, personal, situational) preference characterizing a subject's [consumer's] experience of interacting with some object i.e., any good, service, person, place, thing, event, or idea.

(Woodruff 1997)	Customer value is a customer's perceived preference for and evaluation of those product attributes, attribute performance, and consequences arising from use that facilitate (or block) achieving the customer's goals and purposes in use situations.
(Eggert e Ulaga 2002)	Customer perceived value is the trade-off between the multiple benefit and sacrifices of a supplier's offering, as perceived by key decision maker in the customer's organization and taking into consideration the available alternative suppliers' offering in a specific use situation.
(Ulaga 2003)	Customer value is a subjective concept, conceptualized as a trade-off between benefits and sacrifices [...] benefits and sacrifices can be multifaceted and value perceptions is relative to competition.
(Menon, Homburg, e Beutin 2005)	Customer value is the business customer's overall assessment of the utility of a relationship with a vendor based on perceptions of benefits received and sacrifices made.

Tabella 3.3 – Definizioni di Customer Value

Graf e Maas (2008) suddividono il concetto di valore in due stream:

- Perceived Customer Value (PCV): rappresenta il trade-off tra i benefici e i sacrifici ottenuti da un prodotto o servizio, con un particolare focus sulle performance del prodotto.
- Desired Customer Value (DCV): rappresenta una parte del sistema di valore del cliente. Il focus è su aspetti di valore astratti (o conseguenti) derivati da specifiche caratteristiche di performance.

	(Personal) Value	Desired Value	Perceived Value
Definizione	Valori personali che guidano il comportamento.	Cosa i clienti vorrebbero avvenisse (benefici ricercati).	Valutazione di ciò che è successo (confronto di benefici e sacrifici).
Livello di astrazione	Massima astrazione, desideri finali e obiettivi di alto livello.	Media astrazione, obiettivi di "basso" livello. Benefici ricercati al fine di raggiungere gli obiettivi di alto livello.	Minima astrazione, confronto tra benefici ottenuti e sacrifici impiegati.
"Locus" o fonte del valore	Specifico del cliente (persona o organizzazione).	Concettualizzazione dell'interazione del cliente con il prodotto/servizio in situazioni "anticipate".	Interazione del cliente con il prodotto/servizio in situazioni specifiche.

Relazione all'utilizzo	Indipendente rispetto alla situazione.	Indipendente dalla specifica esperienza d'uso.	Dipendente dalla specifica esperienza d'uso.
Permanenza	Duratura.	Moderatamente duratura.	Variabile rispetto alle occasioni.

Tabella 3.4 - Tre forme di valore (Flint, Woodruff, e Gardial 1997; Graf e Maas 2008)

Perceived Customer Value (PCV). Buona parte della ricerca, in letteratura, si concentra attorno a una visione del PCV come un trade-off tra benefici e sacrifici, ma generalmente sono presenti due distinte visioni:

- Product-Oriented PCV: gli approcci product oriented tendono a limitare la concettualizzazione del customer value al trade-off tra la qualità percepita di un bene o servizio e il prezzo corrisposto. Graf e Mass (2008) evidenziano come, in aggiunta, molti autori differenziano il concetto di PCV tra indicatori intrinseci ed estrinseci. Gli indicatori intrinseci sono formalmente riconducibili al prodotto (come, per esempio, la qualità di prodotto) e possono essere modificati solo modificando il prodotto stesso. Gli indicatori estrinseci invece sono correlati al prodotto, ma non ne fanno parte in modo assoluto: prezzo, brand e marketing possono cambiare nel tempo senza che il prodotto sia modificato.
- Relationship-Oriented PCV: agli attributi di prodotto e servizio possono essere aggiunti al customer value gli attributi della relazione. L'inclusione degli attributi relativi alla relazione come fattori chiave nell'analisi del PCV dipende dall'influenza positiva della relazione tra cliente e azienda nella percezione del valore da parte del cliente (Ravald e Grönroos 1996). Oltre alla relazione, Graf e Maas (2008) indicano anche aspetti relativi al processo di vendita, in particolare in relazione al post-vendita (ad es. supporto, garanzia, ecc.), e aspetti legati al rischio che il cliente deve affrontare o subire in tutte le fasi del processo di vendita.

Anche Kumar e Reinartz (2016) affrontano il tema del Perceived Customer Value definendolo come la differenza tra i benefici percepiti dai clienti e il costo che essi sono disposti a pagare per soddisfare i propri bisogni. I benefici percepiti riguardano l'insieme dei benefici che il cliente ricerca, si aspetta o di cui ha esperienza assieme alle conseguenze indesiderate che potrebbero arrivare assieme. Il cliente è quindi portato ad agire in modo tale da massimizzare i benefici ottenuti, minimizzando d'altra parte le conseguenze indesiderate. I benefici sono generati dagli attributi dell'offerta e sono anch'essi percepiti dal cliente. Il cliente è portato ad aggregare tali attributi tramite un processo di categorizzazione in benefici astratti, in modo da ridurre il carico informativo e facilitare il processo di gestione della relazione col fornitore. Alcuni modelli che tracciano il processo tramite cui benefici concreti vengono mappati in concetti astratti sono:

- Means-end Chain Model (Gutman 1982)
- Gray Chain Benefit (Young e Feigin 1975)
- The House of Quality (Hauser e Clausing 1988)

Desired Customer Value (DCV). Come già precedentemente indicato, il customer value può essere suddiviso tra percepito e desiderato (Flint, Woodruff, e Gardial 1997; Holbrook 1994). Se da un lato, quando si parla di valore percepito si tende a ragionare in termini di trade-off in relazione a eventi consuntivi, dall'altro parlare di valore desiderato comporta una focalizzazione sui bisogni del cliente e un livello di astrazione maggiore (Graf e Maas 2008; Flint, Woodruff, e Gardial 1997). Lo scopo finale delle analisi relative al DCV rappresentano quindi la ricerca e la comprensione dei bisogni, dei desideri e delle dimensioni di valore che il cliente cerca di soddisfare tramite l'acquisto di beni o servizi.

Graf e Maas (2008), nella loro analisi, evidenziano come in letteratura per moltissimi autori la Means-end Theory rappresenti uno dei fondamenti teorici dei modelli di Customer Value. Questa teoria si propone di spiegare in che modo la scelta, da parte di un individuo, di un determinato prodotto o servizio, permetta di raggiungere l'obiettivo desiderato. Alla base di tale teoria risiede l'assunzione che le azioni intraprese da un individuo siano tali da produrre gli effetti desiderati, minimizzando l'impatto degli effetti, al contrario, indesiderati (Peter e Olson 2004).

Si evidenzia, infine, come Kumar e Reinartz (2016), nella loro trattazione, si soffermano sull'analisi dell'impiego che viene fatto dai clienti della concettualizzazione del valore percepito, analisi viene ricondotta a due principali finalità:

- 1) In primo luogo, per definire la positività del valore ricavato dall'offerta in confronto anche alle conseguenze indesiderate;
- 2) In secondo luogo, per confrontare un'offerta con altre offerte, nel caso in cui si inneschi un processo di contrattazione.

Un importante contributo viene dato al tema del Percived Customer Value da parte di Eggert e Ulaga in un importante studio in cui viene analizzata la correlazione tra Percived Customer Value e Customer Satisfaction (Eggert e Ulaga 2002). Il loro lavoro di ricerca, principalmente focalizzato sull'ambito delle business relationships, si pone come obiettivo quello di rispondere a tre principali domande:

1. Cosa sono il Customer Value (CV) e la Customer Satisfaction (CS) così come percepite dai clienti nelle relazioni di business?
2. Customer Value e Customer Satisfaction rappresentano due costrutti distinti dal punto di vista teorico ed empirico?
3. Quale di questi due costrutti meglio spiega effetti comportamentali quali il ri-acquisto, la ricerca di fornitori alternativi e il passaparola?

In particolare, le ricerche sulla Customer Satisfaction si sono principalmente evolute attorno al paradigma della disconferma (disconfirmation paradigm) (Parasuraman, Zeithaml, e Berry 1988). Tale paradigma afferma che il livello di soddisfazione di un cliente deriva da un processo di comparazione tra le performance percepite e uno o più standard di comparazione, tra cui rientrano aspettative ed esperienze simili. Il cliente si ritiene soddisfatto nel momento in cui sente che le performance ottenute dal prodotto o dal servizio sono allineate (o eccedono) alle sue aspettative. A questo paradigma, che legge la customer satisfaction tramite un approccio cognitivo, se ne contrappone un altro che invece riconosce maggiormente un impatto affettivo nei confronti della customer satisfaction. Sulla base di questo secondo approccio, la soddisfazione del cliente, in particolare del buyer manager, è vista come uno stato mentale affettivo che deriva dalla valutazione di tutti gli aspetti rilevanti della relazione col fornitore (Geyskens, Steenkamp, e Kumar 1999).

In merito al Customer Perceived Value, Eggert e Ulaga (2002) evidenziano come, soprattutto nei contesti di business, rappresenti un costrutto più opportuno rispetto a quello della Customer Satisfaction. Questo poiché le relazioni di business si basano su aspetti economici piuttosto che emotivi. Per Ulaga & Eggert (2006), sebbene la letteratura proponga molteplici definizioni e visioni di cosa rappresenti il valore in una relazione, è possibile identificare quattro elementi ricorrenti:

- è un aspetto soggettivo;
- è concettualizzato da un trade-off tra benefici e sacrifici;
- benefici e sacrifici possono essere multi-faceted
- il valore percepito è relazionato e comparato ai competitor.

In primo luogo, il valore è definito come una percezione. Differenti clienti o segmenti di clienti possono percepire un valore diverso riguardo a uno stesso prodotto o servizio. Persino le stesse persone all'interno di una azienda cliente (nel caso del B2B) possono avere una diversa percezione del fornitore e, di conseguenza, una diversa percezione del valore. In secondo luogo, il valore è percepito come un trade-off tra benefici e sacrifici dal cliente, un confronto tra ciò che viene ottenuto e ciò che viene ceduto nell'ambito di uno scambio. I benefici possono essere variegati e definiti come una combinazione di fattori economici, tecnici, relativi al servizio, sociali e strategici. I sacrifici sono invece tendenzialmente descritti in termini di costo economico e costo correlato alla reazione. Infine, il valore percepito da parte del cliente è sempre relativo a un confronto con i competitor, così come nelle scienze sociali. Sulla base di questi quattro punti, Eggert e Ulaga (2002, 2006) definiscono il Customer Perceived Value come un trade-off tra i molteplici benefici e sacrifici presenti nell'offerta di un fornitore, così come percepiti dai decision maker di un'organizzazione cliente, i quali tengono in considerazione le alternative proposte dai principali competitor.

In Tabella 3.5 sono riportate le principali differenze evidenziate da Eggert e Ulaga (2002) in merito ai due costrutti presi in considerazione, dalla cui analisi emerge come la Customer Satisfaction e il Customer Perceived Value siano due concetti complementari, ma tuttavia distinti.

Customer Satisfaction	Customer Perceived Value
<ul style="list-style-type: none"> • Costrutto affettivo • Prospettiva post-acquisto • Orientamento tattico • Clienti esistenti • Offerta del fornitore 	<ul style="list-style-type: none"> • Costrutto cognitivo • Prospettiva pre/post-acquisto • Orientamento strategico • Clienti esistenti e potenziali • Offerta del fornitore e dei competitor

Tabella 3.5 – Customer Value e Customer Satisfaction (Eggert e Ulaga 2002)

3.6.2 Modalità di misurazione del customer value

Secondo Kumar e Reinartz (2016), la misurazione del valore percepito da parte del cliente è il punto di partenza naturale che deve obbligatoriamente precedere qualsiasi azione orientata al value-management. I due studiosi indicano le attività chiave da intraprendere nel momento in cui si vuole attuare un processo di misurazione del valore verso il cliente:

- 1) Misurare il valore “generale” percepito;
- 2) Misurare gli attributi e i benefici sottostanti associati al valore;
- 3) Determinare i pesi che legano gli attributi alla percezione del valore.

La letteratura riporta una molteplicità di approcci volti alla misurazione del valore verso il cliente, che si basano sull'assunto che l'utilità, input necessario alla valutazione e comparazione del valore, non sia direttamente misurabile, ma necessiti di un layer intermedio di valutazione (V. Kumar e Reinartz 2016). Tale layer intermedio può essere ricavato tramite metodi che prendono il nome di compositivi e de-compositivi, finalizzati alla modellazione delle preferenze del cliente.

Approccio	Focus / Starting Point	Outcomes	Data Input
<i>Metodi “compositivi”</i>			
Multiattribute Method	Attributi di qualità e prezzo predefiniti.	Assessment generale del valore.	Attributi definiti tramite focus group manageriali. Pesi e importanza sono attribuiti dai clienti tramite survey.
Consumer Perceived Value multi-item scale	Dimensioni “higher-level” predefinite (emotional, social e functional value).	Assessment generale del valore e delle sotto-dimensioni.	Customer Survey.
Relationship Value Index	Benefici “higher-level” predefiniti.	Valore come costruito di alto livello, comprensivo dei pesi che determinano l'influenza delle dimensioni di costo e beneficio.	Customer Survey.
<i>Metodi “de-compositivi”</i>			
Conjoint Analysis	Configurazioni dichiarate per ipotetiche configurazioni di prodotto (attributi e prezzo).	Stima del valore per ogni attributo.	Customer Survey (gli attributi rilevanti devono essere identificati da studi precedenti).
Aggregate Perceived Value	Valore generale percepito.	Posizionamento delle dimensioni di valore percepito.	Customer Survey.
Auction – Willingness to pay	Indicazione della massima disponibilità a pagare e del livello di indifferenza.	Range dei prezzi di un cliente.	Auction/Experiment.
Pay What you Want	Indicazione della disponibilità a pagare.	Evidenze sul livello di valore percepito individuale.	Customer Survey post transazione.

Tabella 3.6 – Approcci di Value Assessment (Kumar e Reinartz, 2016)

I metodi detti compositivi partono da un set predefinito di attributi e benefici e su questa base determinano il valore dell'offerta. Prerequisito di questi modelli è la determinazione degli attributi che verranno valutati dal cliente. In contrasto con questo approccio, i metodi chiamati de-compositivi tentano di dedurre gli attributi dalle scelte e dalle preferenze espresse dal cliente. Il punto di partenza è un set di attributi e la misurazione delle preferenze espresse dal cliente su tale set di attributi al fine di indentificare il valore associato alle caratteristiche del prodotto.

Secondo Kumar e Reinartz (2016) tali modelli si concentrano principalmente sullo studio di attributi tangibili del prodotto o del servizio e raramente introducono elementi riconducibili al brand o al design del prodotto. I due studiosi si soffermano nell'evidenziare il fatto che la creazione e la comunicazione del valore verso i clienti è amplificata quando le aziende allineano il valore percepito alle risorse investite sul cliente. È evidente come al fine di definire il giusto livello di risorse da investire sul cliente sia necessario misurare quanto valore il cliente possa potenzialmente trasferire all'azienda. Gli autori evidenziano due principali approcci alla definizione del valore ricavato dal cliente, ovvero:

- Approcci backward, basati sull'analisi dei dati storici per la definizione del valore del cliente: il Recency-Frequency-Monetary Value (RFM), il Past Customer Value (PCV) e la Share of Wallet (SoW). La principale critica mossa nei confronti di questi approcci riguarda il fatto di basarsi unicamente su una visione storica, che non tiene conto della natura mutevole delle relazioni.
- Approcci forward, basati sulla definizione del valore futuro del cliente. Tali approcci comprendono principalmente le tecniche di Customer Lifetime Value (CLV).

3.7 Definizione della mappa del valore

Come evidenziato da Ulaga e Chacour (2001) le analisi di Customer Value sono fondamentali per comprendere al meglio il posizionamento di un'azienda rispetto ai suoi clienti (Ulaga e Chacour 2001). Sulla stessa linea Parasuraman evidenzia, in uno studio del 1997:

It has been suggested that understanding the components of customer value will allow firms to better manage the customer value delivery process (Parasuraman 1997)

A tal fine è necessario comprendere quali siano i fattori, i driver del valore, tramite cui in un contesto di relazioni di business i clienti valutano le aziende fornitrici. A questo fine sono stati analizzati i principali contributi presenti in letteratura, tramite cui è stato possibile identificare otto principali dimensioni di valore che raccolgono i sottostanti value driver (Tabella 3.6). Vengono prima presentati tre lavori ritenuti maggiormente significativi:

- Menon, Homburg, e Beutin, *Understanding Customer Value in Business-to-Business Relationships*, Journal of Business-to-Business Marketing, 2005.
- Ulaga, *Capturing value creation in business relationships: A customer perspective*, Industrial Marketing Management, 2003.
- Fiol, Tena, & Garcia, *Multidimensional perspective of perceived value in industrial clusters*, Journal of Business & Industrial Marketing, 2011

3.7.1 Modello di Menon, Homburg, e Beutin (2005)

Menon et al. (2005) evidenziano come un'accurata comprensione del concetto di valore sia fondamentale ai fini di una corretta e opportuna gestione dei driver di valore per i clienti. Nella loro decomposizione dei driver del Customer Value presentano una classificazione tra benefici e sacrifici che viene dettagliata come riportato in Figura 3.19.

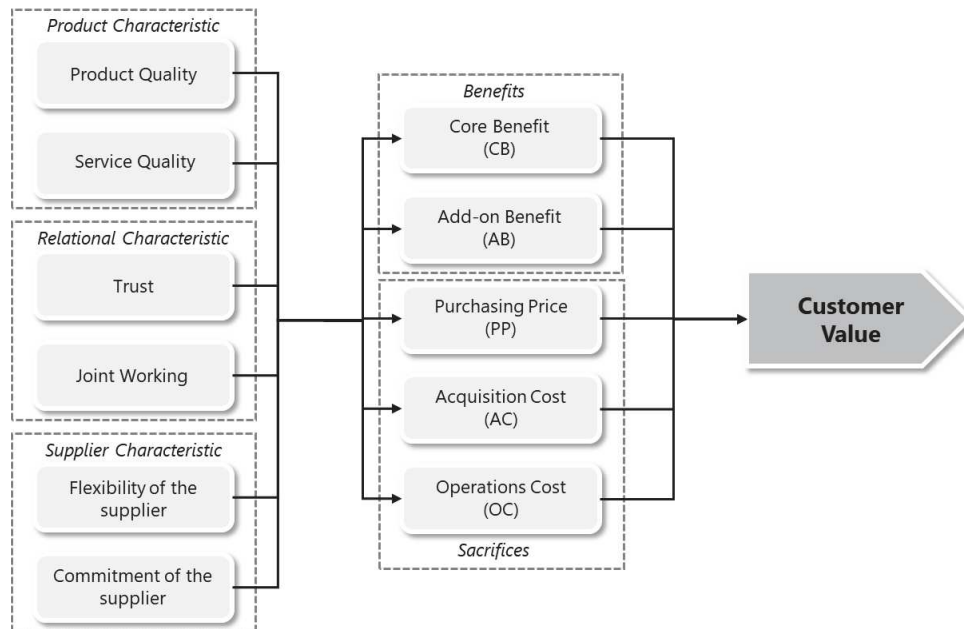


Figura 3.19 – Caratterizzazione del Customer Value (Menon, Homburg, e Beutin 2005)

I benefici vengono suddivisi in due tipologie distinte:

- **Benefici Core:** rappresentano il set minimo di benefici inclusi in un'offerta richiesti dall'organizzazione acquirente. Sono le caratteristiche di base che devono essere presenti affinché la relazione stessa abbia ragion d'essere. Nei contesti B2B, i core benefit possono essere delle caratteristiche del prodotto così come degli attributi del servizio pre e post vendita.
- **Benefici Add-on:** rappresentano delle caratteristiche aggiuntive del prodotto o servizio che non vengono richieste esplicitamente dal cliente ma che qualificano i vari fornitori in fase di selezione dell'offerta. Sono delle caratteristiche che differenziano un fornitore da un altro, andando a costituire il suo valore aggiunto. Menon et al. (2005) indicano come spesso gli add-on benefit in letteratura riguardino servizi aggiuntivi quali, ad esempio, l'assistenza post-vendita.

Nelle ipotesi degli autori, entrambe le tipologie di benefici appena descritte hanno un impatto positivo sul valore percepito dal cliente.

I sacrifici, invece, vengono suddivisi nel modo seguente:

- Prezzo di acquisto: rappresenta il puro esborso monetario collegato all'acquisto, ovvero il prezzo applicato dal fornitore per il bene o servizio al momento della transazione.
- Costi di acquisizione: rappresentano i costi collegati all'acquisizione e allo stoccaggio dei beni. Comprendono i costi collegati al processo di ordine, consegna e stoccaggio della merce, così come i costi collegati al monitoraggio e alla comunicazione col fornitore. Ad esempio, una scarsa fiducia nei confronti dell'affidabilità logistica del fornitore potrebbe portare un cliente a mantenere una maggiore scorta del bene, accollandosi in questo modo dei costi aggiuntivi.
- Costi operativi: rappresentano i costi affrontati day-by-day dal cliente nell'operatività del proprio business. Anche in questo caso le performance del fornitore possono impattare sull'operatività del cliente (si pensi, ad esempio, alla qualità delle materie prime fornite).

Naturalmente, i sacrifici tendono ad avere un impatto negativo sul valore percepito dal cliente. Il modello presentato da Menon et al. (2005) non si sofferma unicamente sulla caratterizzazione dei benefici e dei sacrifici, ma cerca inoltre di identificarne i cosiddetti antecedenti, vale a dire il set di caratteristiche di prodotto, relazionali e del fornitore che indirettamente influenzano la percezione del valore da parte del cliente. Vengono quindi identificate tre tipologie di antecedenti: caratteristiche di prodotto, caratteristiche della relazione e caratteristiche del fornitore.

- Caratteristiche del prodotto: le caratteristiche del prodotto ricevuto hanno sicuramente un forte impatto sulla percezione del valore da parte del cliente. Menon et al. (2005) evidenziano come la letteratura, in particolare quella collegata al tema della qualità, sia unanime nel riconoscere alla qualità del prodotto e alla qualità del servizio un ruolo chiave nella determinazione del valore nelle relazioni di business. La qualità di prodotto è definita come la misura in cui le caratteristiche del prodotto incontrano le richieste del cliente e, in particolar modo nelle relazioni di business, la qualità del prodotto fornito, come ad esempio una materia prima o un semi-lavorato, ha un impatto decisivo sulla qualità del prodotto finito realizzato dal cliente. Ne consegue la fondamentale importanza della qualità di prodotto in relazione ai core benefit per il cliente. La realizzazione di un prodotto di maggiore qualità si riflette naturalmente su un maggiore costo per l'azienda fornitore, costo che si andrà a riflettere sul prezzo. Infine, Menon et al. (2005) evidenziano come una qualità di prodotto elevata si traduce in una minore necessità di controlli da parte dell'azienda cliente e, di conseguenza, in una riduzione dei costi operativi per il cliente.

D'altro canto, la qualità del servizio è definita come una misura di quanto il servizio fornito (tecnico e di business) sia allineato alle aspettative del cliente per quanto riguarda la struttura, il processo e il risultato del servizio (Zeithaml, Berry, e Parasuraman 1996). La qualità del servizio è collegata al livello di capacità del fornitore nel riuscire a rispondere nei modi e nei tempi adeguati ai problemi che possono emergere nel processo di vendita, siano essi relativi al prodotto o al servizio. La qualità del servizio ha, naturalmente, un impatto positivo sui core-benefits, ma fornire un migliore servizio rappresenta un costo per il fornitore e tale costo viene trasmesso al cliente tramite il prezzo. Infine, come nel caso della qualità di prodotto, anche la qualità di servizio può impattare sui costi operativi del cliente, riducendoli.

- Caratteristiche della relazione: Menon et al. (2005) evidenziano come la letteratura sia unanime nel riconoscere che alcuni attributi della relazione possono rappresentare delle leve tramite le quali è possibile incrementare il valore stesso che può scaturire dalla relazione stessa. Vengono identificate due principali caratteristiche della relazione: la fiducia (trust) e la collaborazione (joint working). La fiducia viene definita come la percezione da parte del cliente della credibilità e della benevolenza del fornitore (N. Kumar, Scheer, e Steenkamp 1995). Gli autori sottolineano come la fiducia sia fondamentale per istituire relazioni di lungo periodo, portando entrambe le parti a focalizzarsi principalmente sui benefici ottenibili da relazioni di questo tipo. La fiducia porta a una migliore comunicazione, alla riduzione dei conflitti e all'incremento della soddisfazione. Lo scambio di informazioni porta a una migliore comprensione dei bisogni di entrambe le parti e, di conseguenza, ha un impatto positivo sui core-benefit. Infine, secondo Menon et al. (2005) la fiducia ha un impatto positivo sui costi di acquisizione di un fornitore, intesi come i costi collegati alla selezione e alla qualifica dei fornitori, costi che possono quindi essere ridotti o addirittura annullati se il cliente sceglie direttamente, senza perciò passare attraverso un processo di selezione, un fornitore ritenuto affidabile.

La collaborazione viene invece definita come la combinazione delle parti ingaggiate in una relazione nei processi di decision making e problem solving. La presenza della collaborazione in una relazione aumenta la consapevolezza circa l'importanza reciproca, motivo per il quale secondo Menon et al. (2005) tale caratteristica della relazione ha un impatto positivo sugli Add-on Benefit. La presenza della collaborazione comporta anche una migliore comprensione dei bisogni delle parti e l'anticipazione delle azioni, con un corrispondente impatto positivo di riduzione dei costi di acquisizione e dei costi operativi.

- Caratteristiche del fornitore: le caratteristiche proprie di un fornitore, individuate da Menon et al. (2005), sono la flessibilità e il commitment. La flessibilità del fornitore viene definita come la volontà e l'intenzione del fornitore di modificare il proprio approccio al fine di incontrare i bisogni del cliente. L'opportunità di lavorare con un fornitore flessibile rende il lavoro del cliente molto più semplice; ciò ha un impatto decisamente positivo sugli Add-on Benefit. La flessibilità, che spesso si manifesta nella prontezza del fornitore a rispondere alle richieste del cliente per soddisfarle al meglio, secondo Menon et al. (2005) ha un impatto positivo sia sui costi di acquisizione che sui costi operativi.

Il commitment viene invece definito come la misura della volontà del fornitore di mantenere una relazione di valore col cliente. Il commitment può essere identificato come la volontà del fornitore di fare dei piccoli sacrifici, di investire nella relazione e di essere tollerante nei confronti di eventuali errori che potrebbe commettere il cliente. Il commitment, che ha quindi un impatto positivo nei confronti degli Add-on Benefit, si manifesta con la capacità da parte del fornitore di mettersi nei panni del cliente, investendo sue risorse al fine di garantire il successo di entrambi (Morgan e Hunt 1994). In altri termini, il commitment può essere definito come la disponibilità del fornitore di sacrificare una parte del proprio guadagno a favore della costruzione di una relazione vincente. Ne consegue come il commitment abbia un impatto positivo nei confronti dei costi operativi del cliente.

3.7.2 Modello di Ulaga (2003)

Anche Ulaga (2003) si sofferma sull'importanza per un fornitore di comprendere a fondo le modalità tramite cui può creare e trasferire valore ai clienti in particolare nel contesto delle relazioni B2B, evidenziando come sia fondamentale mappare i principali value driver che possono fornire la direzione. Attraverso uno studio empirico, Ulaga (2003) propone un modello basato su otto dimensioni di creazione del valore nelle relazioni di business, rappresentato in Figura 3.20.



Figura 3.20 – Relationship Value Driver (Ulaga 2003)

1. Product Quality: il primo degli aspetti presi in considerazione da Ulaga (2003) riguarda la qualità del prodotto o servizio oggetto della relazione. La qualità del prodotto, all'interno di determinati standard, rappresenta di fatto un fattore abilitante e non differenziante per ricadere all'interno di un set di fornitori per il cliente. La ricerca di fattori differenzianti verte quindi su tematiche legate alle performance, all'affidabilità e alla consistenza nel tempo del prodotto.
2. Service Support: rappresentano il set di elementi intangibili che accompagnano la fornitura del prodotto. Di norma sono composti da servizi correlati al prodotto, come ad esempio la garanzia o la disponibilità di pezzi di ricambio. Ulaga (2003) identifica inoltre la customer information intesa come la disponibilità del fornitore a voler fornire informazioni al cliente, le quali devono essere trasmesse in modo corretto e nel momento opportuno. Infine, come ultimo elemento intangibile collegato al Service Support, Ulaga (2003) identifica la possibilità da parte del cliente di poter sfruttare le competenze del fornitore per l'outsourcing di alcune attività, come ad esempio assemblaggi, design del prodotto e test.
3. Delivery Performance: le performance relative al processo di consegna, assieme alla qualità e al servizio, rappresentano secondo Ulaga (2003) uno dei principali driver di valore per il

cliente: i problemi che insorgono nel corso del processo di consegna si ripercuotono sull'efficienza operativa del cliente. In particolare, restando nell'ambito delle consegne, vengono identificati tre principali indicatori: la puntualità, intesa come la capacità del fornitore di rispettare le date di consegna confermate; la flessibilità, intesa come la capacità del fornitore di reagire velocemente alle richieste del cliente; accuratezza, intesa come la capacità del fornitore di evadere in modo corretto, dal punto di vista della composizione, l'ordine.

4. Supplier Know-how: la conoscenza e le competenze del fornitore, nei contesti B2B, possono aiutare il cliente a sviluppare un prodotto migliore e più competitivo. Ulaga (2003) evidenzia come i clienti cerchino di avere accesso alle risorse, alle competenze e ai punti forza del fornitore tramite la costruzione di relazioni di lungo periodo. I principali indicatori evidenziati riguardano in questo caso: la conoscenza del mercato, conoscenza che potrebbe essere troppo specifica per il cliente e che quindi può essere ricavata dal fornitore e dalla sua verticalizzazione nello specifico mercato; il miglioramento dei prodotti esistenti, frutto della collaborazione del cliente col fornitore, il quale può intervenire direttamente sul prodotto; la condivisione di conoscenza, che può anche portare allo sviluppo di nuovi prodotti.
5. Time to Market: questo value driver è esplicativo del contesto in cui le aziende operano al giorno d'oggi, dove la velocità e la flessibilità nello sviluppo di nuovi prodotti è sempre più importante per il mantenimento del vantaggio competitivo. Ne emerge come un fornitore capace di aiutare l'azienda cliente nell'adempimento di questo obiettivo sia oggi sempre più importante. Il valore è portato dalla capacità del fornitore di velocizzare i processi di progettazione, prototipazione e validazione dei processi di sviluppo prodotto del cliente.
6. Personal Interaction: anche parlando di relazioni di business, nel momento in cui entrano in gioco le relazioni non è possibile escludere relazioni di tipo personale tra gli individui. Le relazioni personali fanno parte del processo di scambio e, come riportato da Ulaga (2003), i clienti le considerano un aspetto importante del processo di acquisto. Lo sviluppo di relazioni personali comporta naturalmente dei benefici all'interno della relazione: una buona comunicazione fa sì che all'insorgere di eventuali problematiche, cliente e fornitore abbiano già interiorizzato il contesto, comprendendo quindi più velocemente sia il problema che la possibile soluzione. La comprensione del contesto, resa possibile solamente grazie alla comunicazione, fa sì anche che cliente e fornitore possano comprendere i reciproci obiettivi e lavorare in modo più opportuno in quella direzione.
7. Direct Product Cost (Price): sicuramente il prezzo di acquisto rappresenta l'indicatore più facilmente misurabile, da parte di un cliente, del sacrificio a lui richiesto all'interno della relazione. Nel valutare il costo della relazione, e di conseguenza il valore, i costi diretti di prodotto rappresentano un aspetto estremamente importante. Questo comporta, nel processo di acquisto da parte dei clienti, un'accurata valutazione del prezzo, comparato rispetto a quello offerto dai principali competitor nel mercato. I fornitori sono quindi chiamati, in risposta a continue richieste di riduzione del prezzo, a intervenire tramite contratti quadro di fornitura di lungo periodo. La riduzione dei costi di fornitura può essere ottenuta anche tramite l'instaurazione di programmi di collaborazione tra cliente e fornitore. Ulaga (2003) evidenzia infine come nel tempo gli equilibri tra fornitore e cliente

potrebbero spostarsi, arrivando a delle situazioni in cui gli switching cost del cliente potrebbero essere tali da limitare la sua possibilità di richiedere riduzioni di prezzo.

8. Process Cost: Ulaga (2003) evidenzia infine come le collaborazioni tra clienti e fornitori potrebbero non limitarsi unicamente a programmi di riduzione dei costi del prodotto, ma potrebbero sfociare anche nella riduzione dei costi operativi del cliente. In questo senso, l'impegno da parte del fornitore in attività di gestione del magazzino del cliente, l'automatizzazione degli ordini, la fornitura di elevati standard di qualità tali da non richiedere processi di auditing e tali da facilitare i processi operativi del cliente si traducono in una riduzione significativa dei costi di processo per il cliente.

3.7.3 Modello di Fiol, Tena, & Garcia (2011)

Presentiamo infine la trattazione proposta da Fiol et al. (2011), che analizza il tema del valore nelle relazioni di business, focalizzando l'attenzione sulle relazioni all'interno dei distretti industriali. Fiol et al. (2011) partono dal lavoro di Sheth, Newman & Gross (Sheth, Newman, e Gross 1991b; 1991a) di Sweeney e Soutar (Sweeney e Soutar 2001) e di Ulaga e Eggert (Ulaga e Eggert 2006b) andando a identificare come dimensioni chiave nell'analisi del valore per il cliente delle dimensioni funzionali e cognitive, emozionali, personali e sociali giungendo ad affermare che il valore percepito:

is a second order multidimensional construct comprising three dimensions: functional, social and emotional.

Le tre dimensioni vengono così descritte:

1. Dimensione funzionale: rappresenta la componente di valore relativa all'utilità derivata dagli attributi del prodotto o del servizio. Nel contesto industriale i clienti ottengono valore da attributi del prodotto quali la qualità del prodotto stesso, la qualità del servizio e il prezzo, assieme ad altri sacrifici non monetizzabili. La definizione che possiamo leggere in Fiol et al. (2011) è la seguente: *the functional dimension of perceived value in an industrial market is composed of perceived quality and monetary and non-monetary components.*
2. Dimensione emotiva: comprende l'insieme di sensazioni ed emozioni che il prodotto o il servizio genera nell'acquirente. Dall'analisi della letteratura, Fiol et al. (2011) identificano tre fattori connessi alla componente emotiva del valore:
 - a. Esperienza: derivante dal perdurare nel tempo del rapporto e del conseguente scambio di informazioni, trattamento ed emozioni. L'esperienza maturata con un fornitore rappresenta un fattore di valore per il cliente.
 - b. Trattamento personalizzato: rappresenta un altro elemento intangibile collegato alla dimensione emotiva, descritto dagli autori come un fattore di sicurezza per il cliente.
 - c. Relazioni interpersonali: la presenza di affinità, amicizia e familiarità derivanti dall'instaurazione di relazioni interpersonali tra cliente e fornitore è identificato come il terzo fattore di valore relativo alla dimensione emotiva.
3. Dimensione sociale: quest'ultima dimensione comprende aspetti relativi al posizionamento da parte della "società" dell'azienda. Il valore sociale è esprimibile come la ripercussione sociale relativa all'immagine e reputazione di un'azienda.

Si riporta in Tabella 3.7 l'elenco dei value drivers utilizzati e identificati da Fiol et al. (2011) al fine di validare le tre dimensioni di valore appena descritte.

Dimensione	Sotto-Dimensione	Value Driver
Valore Funzionale – Qualità del prodotto	Durable quality of the product	<ul style="list-style-type: none"> • Affidabilità del prodotto • Qualità del prodotto • Rendimento nel tempo del prodotto
	Technical quality of the product	<ul style="list-style-type: none"> • Specifiche tecniche accurate • Facilità d'uso
Valore Funzionale – Qualità del servizio	Tangibility – Technical competence	<ul style="list-style-type: none"> • Creatività e innovatività • Competenza nel settore • Impiego di soluzioni tecnologiche alla frontiera • Competenze nella soluzione dei problemi • Conoscenza del business e dei processi del cliente
	Reliability	<ul style="list-style-type: none"> • Flessibilità e velocità del servizio • Coerenza delle risposte tecniche • Puntualità nelle consegne • Coerenza nella fatturazione • Gestione dei reclami
	Security	<ul style="list-style-type: none"> • Accuratezza delle risposte • Mantenimento delle promesse • Consigli tecnici per la gestione del business
Valore funzionale – Servizio offerto dai dipendenti	Employees Service Quality	<ul style="list-style-type: none"> • Affidabilità e consistenza del servizio offerto • Competenza e professionalità • Accessibilità e facilità di contatto • Educazione e rispetto
Valore Funzionale – Sacrifici	Monetary Sacrifice	<ul style="list-style-type: none"> • Prezzo • Sconti e condizioni di pagamento • Rapporto qualità/prezzo • Prezzo rispetto alla concorrenza
	Non-Monetary Sacrifice – Convenience	<ul style="list-style-type: none"> • Effort relativo allo sviluppo della relazione • Effort relativo alla negoziazione • Effort nella formazione dei dipendenti sul prodotto/servizio
	Non-Monetary Sacrifice – Switching Cost	<ul style="list-style-type: none"> • Costo relativo al cambio di fornitore • Importanza del fornitore nella relazione

Valore sociale	Social Image	<ul style="list-style-type: none"> • Reputazione e comportamento sociale • Comportamento etico • Partecipazione a iniziative sociali
	Reputation	<ul style="list-style-type: none"> • La credibilità del fornitore si ripercuote sull'azienda cliente • La reputazione del fornitore è allineata all'immagine dell'azienda • La credibilità del fornitore si ribalta sulla percezione dell'azienda cliente
Valore Emotivo	Experience	<ul style="list-style-type: none"> • La facilità d'uso favorisce e incentiva l'uso • Il fornitore conosce i bisogni del cliente in anticipo • L'esperienza del fornitore permette di offrire consigli a cliente • Il fornitore è un esperto nel suo campo
	Personalized Attention	<ul style="list-style-type: none"> • Il personale del fornitore riconosce immediatamente il cliente
	Interpersonal Relationship	<ul style="list-style-type: none"> • La relazione col fornitore è piacevole • La relazione avviene in un clima amichevole • L'evoluzione della relazione sembra promettente

Tabella 3.7 - Value drivers Fiol, Tena, & Garcia (2011)

3.7.4 Sintesi dei contributi presenti in letteratura

Viene ora riportata una classificazione dei driver di customer value emersi dall'analisi della letteratura. I driver di valore sono stati categorizzati all'interno delle quattro dimensioni della fiducia identificate dalla società di consulenza TrustedAdvisor. Secondo Green e Howe (2011) la fiducia è un elemento chiave non solo per la gestione delle relazioni personali, ma anche per la gestione delle relazioni di business (Green e Howe 2011). Le quattro dimensioni, che definiscono la fiducia, sono per Green e Howe (2011):

1. Credibilità (credibility): rappresenta quanto una persona è credibile. Nel caso delle aziende, la credibilità si presenta tramite le caratteristiche legate al prodotto e tramite l'immagine aziendale.
2. Affidabilità (reliability): è traducibile nella capacità di mantenere una promessa. Nei contesti di business essa si manifesta tramite l'affidabilità delle operations e l'affidabilità delle interfacce tra cliente e fornitore.
3. Prossimità (intimacy): rappresenta il clima di tranquillità che si instaura nel momento in cui si interagisce con una persona, o un business, che trasmette sicurezza. Nei contesti di business, la vicinanza è rappresentata dalle competenze del fornitore e dall'interazione con le aree di customer service.

4. Orientamento al prossimo (1/self-orientation): è inteso come la capacità di mettersi nei panni della controparte. Nei contesti di business si traduce nella volontà da parte del fornitore di supportare il business del cliente e di facilitarlo nelle sue attività operative.

Sono state inoltre identificate otto diverse dimensioni de valore, ognuna delle quali definita da uno specifico set di driver del valore. Le otto dimensioni identificate sono:

1. Caratteristiche del prodotto: l'insieme delle dimensioni del valore tramite cui il cliente valuta il fornitore, riconducibili al prodotto, come ad esempio la qualità del prodotto o la facilità d'uso.
2. Caratteristiche del fornitore: l'insieme delle dimensioni del valore tramite cui il cliente valuta il fornitore, riconducibili a caratteristiche specifiche del fornitore, come ad esempio la sua capacità innovativa o la riconoscibilità del brand.
3. Affidabilità Operativa: l'affidabilità riconosciuta dal cliente nei confronti delle performance operative del fornitore, come ad esempio la puntualità e l'affidabilità del processo di fornitura.
4. Affidabilità delle Interfacce: l'affidabilità riconosciuta dal cliente nei confronti delle interfacce comunicative del fornitore, come ad esempio il supporto tecnico o il mantenimento delle promesse.
5. Know-how del fornitore: il valore riconosciuto dal cliente nei confronti di un fornitore competente capace di fornire supporto e conoscenza.
6. Interazione col fornitore: il valore riconosciuto dal cliente nei confronti di un fornitore con cui è facile interagire e che si prende in carico le problematiche del cliente.
7. Supporto al Business: il valore riconosciuto dal cliente nei confronti di un fornitore che supporta il business del cliente tramite, ad esempio, la concessione di prezzi convenienti o tramite attività di co-creazione di valore.
8. Efficienza Operativa: il valore riconosciuto dal cliente nei confronti di un fornitore che supporta il cliente tramite l'efficienza delle sue operations, come ad esempio lead time di consegna veloci o alti livelli di flessibilità.

	Dimensione	Value Driver	Riferimenti
Credibilità	Product Related Characteristic	Product Quality, Product Consistency, Product Reliability, Core Solutions, Product Related Benefit, Product Value, Product Characteristics - Functionality, Easy-of-use, Range of Products, Product Differentiation (feature and performance).	(Uлага 2003; Uлага e Eggert 2006a; Gronroos 1997; Lapierre 2000; Walter et al. 2003; Eggert, Uлага, e Schultz 2006; Huntley 2006; Čater e Čater 2009; Kotler e Keller 2016; Lundstrom 2009; Barnes, Blake, e Pinder 2009; Uлага e Chacour 2001; Parry et al. 2012; Fiol, Tena, e Sanchez 2011; Menon, Homburg, e Beutin 2005)

	Supplier Related Characteristic	Innovation Function, Supplier expertise in the industry, Development of new product, Improvement of existing product, Product Differentiation (Style), Image, Social behaviour, benefit and responsibility, Corporate Brand Reputation, Image, Corporate identity, Supplier Credibility and reputation.	(Ulaga 2003; J. C. Anderson e Narus 1995; J. C. Anderson, Narus, e Narayandas 2008; Walter et al. 2003; Gwinner, Gremler, e Bitner 1998; Frow, Ngo, e Payne 2014; Kotler e Keller 2016; Lundstrom 2009; Lacey 2007; Ulaga e Chacour 2001; Fiol, Tena, e Sanchez 2011; Menon, Homburg, e Beutin 2005)
Affidabilità	Operations Reliability	Delivery Performance, On time delivery, Order monitoring and fulfilment, Reliability of supply, Doing things right at the first time, Reliability / Trust, Professionalism, Technical Benefit.	(Čater e Čater 2009; Ulaga 2003; J. C. Anderson, Jain, e Chintagunta 1993; Frow, Ngo, e Payne 2014; Ulaga e Chacour 2001; Parry et al. 2012; Fiol, Tena, e Sanchez 2011)
	Interface Reliability	Technical support/Application, Service reliability and consistency, Technical Specification, Systematic solutions to problems, Complaints reliability, Information accuracy, Fulfilment of the promises, Personal interaction / Friendship.	(Čater e Čater 2009; Eggert, Ulaga, e Schultz 2006; Huntley 2006; Ulaga e Eggert 2006a; Ulaga e Chacour 2001; Fiol, Tena, e Sanchez 2011; Menon, Homburg, e Beutin 2005)
Prossimità	Supplier Knowledge	Supplier know-how, Strategic benefit, Additional services, Communication, Product use and care information, Safeguard, Problem resolution, Service differentiation (customer consulting, customer training), Training and Support, Knowledge exchange, Customer/Supplier initiated consultation.	(Čater e Čater 2009; Ulaga 2003; D. T. Wilson e Jantrania 1994; Gronroos 1997; Walter et al. 2003; Eggert, Ulaga, e Schultz 2006; Ulaga e Eggert 2006a; Frow, Ngo, e Payne 2014; Kotler e Keller 2016; Barnes, Blake, e Pinder 2009; Dwivedi et al. 2019; Parry et al. 2012; Fiol, Tena, e Sanchez 2011; Menon, Homburg, e Beutin 2005)
	Supplier Interaction	Service support, Problem solving, Supplier information (contact, condition of sales), Order entry, Care for customer / personalized	(Čater e Čater 2009; Ulaga 2003; Eggert, Ulaga, e Schultz 2006; Huntley 2006; D. Wilson 1995; Ulaga e Eggert 2006a; Frow, Ngo, e Payne 2014; Kotler e Keller 2016; Lundstrom 2009; Ulaga e Chacour 2001; Parry et al. 2012; Fiol, Tena, e

	<p>attention, Service Differentiation (Ordering easiness), Communication (two way) / Easiness of contact, Know-how to simplify complexity, Quick Service Support, Understanding of the customer's business and needs, Experience with the supplier, Communication, Commitment / Kindness</p>	<p>Sanchez 2011; Menon, Homburg, e Beutin 2005)</p>
<p>Orientamento al prossimo</p>	<p>Business Support</p> <p>Direct Product Cost, Price Price comparison and promotion, Economic benefit, Market Function, Process Costs (inventory management, order handling, ...), Mutual goals / Relationship importance, Social treatment benefit, Cooperation / Mutual goals, Confidence Benefit, Personalized information / Best advice, Interdependence, Billing and payment, Collaboration and co-creation activities, Effort (time) in negotiation and training, Product Differentiation, (Customization)</p>	<p>(Ulaga 2003; J. C. Anderson, Jain, e Chintagunta 1993; D. T. Wilson e Jantrania 1994; Walter et al. 2003; Gwinner, Gremler, e Bitner 1998; Huntley 2006; D. Wilson 1995; Frow, Ngo, e Payne 2014; Kotler e Keller 2016; Lundstrom 2009; Barnes, Blake, e Pinder 2009; Parry et al. 2012; Fiol, Tena, e Sanchez 2011; Menon, Homburg, e Beutin 2005)</p>
	<p>Operations Efficiency</p> <p>Time to market, Supplier flexibility (problems, change, request), Service / Service Benefit, Delivery flexibility, Delivery performance, Service differentiation, Availability of product, Customer request for service variation, Speed of supply, Mutual flexibility, Efficiency Function</p>	<p>(Čater e Čater 2009; Ulaga 2003; J. C. Anderson e Narus 1995; J. C. Anderson, Narus, e Narayandas 2008; Lapierre 2000; Moller e Torronen 2003; Eggert, Ulaga, e Schultz 2006; Ulaga e Eggert 2006a; Frow, Ngo, e Payne 2014; Kotler e Keller 2016; Ulaga e Chacour 2001; Dwivedi et al. 2019; Parry et al. 2012; Fiol, Tena, e Sanchez 2011; 2011; Menon, Homburg, e Beutin 2005)</p>

Tabella 3.8 – Value Driver

In Appendice A1 viene riportato il dettaglio dei value driver indicati in Tabella 3.8, rispetto alle fonti evidenziate in letteratura.

3.8 Conclusioni

Il presente capitolo ha permesso di evidenziare l'attuale evoluzione, presente in letteratura, della gestione del rapporto con i clienti: il passaggio da una logica transazionale a una logica relazionale. È emerso come tale passaggio non debba essere indiscriminato e relativo a tutto lo spettro delle relazioni col mercato; le organizzazioni sono infatti chiamate a effettuare un'analisi approfondita del proprio parco clienti, andando a identificare i clienti per cui risulta necessario il passaggio a una logica relazionale e i clienti per cui, invece, è opportuno mantenere una logica puramente transazionale.

L'identificazione dell'approccio più corretto, relazione vs transazione, deve però passare da una analisi a doppia prospettiva, che tenga da un lato conto del valore per l'azienda e dall'altro del valore per il cliente al fine di poter identificare l'approccio da entrambe le prospettive. Ci si è quindi focalizzati sui principali modelli di allineamento della relazione nei contesti di business, andando a comprendere le varie interpretazioni date ai concetti di Value to Customer e Value to Firm.

Infine, si è analizzato il concetto di valore percepito dal cliente, essenziale al fine di comprendere le leve di valore e il set di bisogni che caratterizzano una relazione di business. Tale set di bisogni sarà poi fondamentale al fine di comprendere la distribuzione dei bisogni e il valore percepito dei clienti dell'organizzazione oggetto del presente lavoro.

4 DOMANDE E DESIGN DELLA RICERCA

4.1 Introduzione

Il presente Capitolo evidenzia i gap di letteratura emersi dall'analisi della letteratura sul CRM, sull'allineamento della relazione e sul valore percepito dai clienti per derivarne le domande di ricerca. Successivamente, viene illustrata la strategia di ricerca che si è scelta si adottare evidenziandone i collegamenti rispetto agli obiettivi e alle domande. Infine, viene introdotta la metodologia di ricerca e illustrato il progetto di action research.

4.2 I gap della letteratura

L'analisi della letteratura sul tema dell'allineamento delle relazioni ha evidenziato un crescente interesse su tali tematiche. In particolare Corsaro e Snehota (2011) evidenziano come "There is an interest in the B2B marketing literature for asymmetries in business relationships, and more generally, in confronting the perspectives of customers and suppliers" (Corsaro e Snehota 2011) e riportano come la letteratura mostri ancora un alto livello di ambiguità riguardo ai concetti di allineamento e disallineamento. Secondo Henneberg et al. (2009) "the value perspective of both sides is useful when investigating relationships" (Henneberg et al. 2009). Anche Park e Kim (2003) evidenziano l'importanza di una corretta analisi del valore proponendo un approccio di relationship value analysis che analizzi il valore sia dalla prospettiva del cliente che da quella dell'azienda. Infine, anche Kumar e Reinartz (2016) evidenziano il ruolo fondamentale dei decision maker nelle organizzazioni: essi sono chiamati ad allineare dinamicamente le risorse allocate sui clienti in modo da generare valore sia per l'azienda che per i clienti stessi. Nonostante molti autori riconoscano l'importanza della tematica, Kumar e Reinartz (2016) evidenziano: "We believe that aligning the customer-perceived value with customer-generated value vis-à-vis resource allocation is a research challenge that needs careful and comprehensive attention". Anche Corsaro e Snehota (2011) sottolineano: "Alignment' and 'misalignment' are terms commonly used both in strategy and in marketing. In B-to-B marketing, in particular, researchers investigated alignment/misalignment between customers and suppliers and recently discussed the effects of misalignment. Research in this field remains however fragmented". Riportiamo infine il contributo di Scherpereel (2006), secondo il quale, "Despite all these researchers emphasizing the importance of alignment in business, it remains a difficult concept to implement. A framework is needed that clearly defines alignment and provides a methodology for its consistent attainment" (Scherpereel 2006).

L'analisi dei principali modelli di allineamento delle relazioni ha evidenziato una sostanziale assenza di metodologie di analisi e framework di indagine che permettano una misurazione quantitativa del confronto tra Value to Customer e Value to Firm, assenza che ci permette di evidenziare un primo gap:

- Assenza di un framework di riferimento relativo alla modellazione e misurazione dell'allineamento delle relazioni nei contesti di business.

A questo primo gap evidenziato se ne collega un altro relativo all'oggetto da allineare nella relazione, ovvero il valore così come viene percepito dal cliente. Corsaro e Snehota (2011) evidenziano come "There is ambiguity about the objects to be aligned, the processes that characterize their change, the effects on the relationship development and the methods used to assess them. In general, the empirical research that has examined the two concepts in business relationships is limited". In particolare, il concetto di valore risulta essere ancora un concetto ambiguo, come afferma Menon (2005) "Although literature emphasizes the importance of creating value for the customer in business-to-business marketing, our understanding of this concept is limited" e Parry et al. (2012) "Despite the importance of relationships in business-to-business (B2B) contexts, there is limited research as to what customers expect and value from relationships in industrial contexts". Inoltre, Kumar e Reinartz (2016) sostengono che in letteratura la misurazione del valore nei contesti di business si è soffermata principalmente sugli aspetti tangibili del prodotto o servizio, e identificano come attività di ricerca una "broaden conceptualization and measurement of intangible attributes and benefit".

Possiamo quindi definire un ulteriore gap relativo alla mancanza di una chiara comprensione del concetto di Perceived Customer Value nei contesti di business to business e della sua misurazione:

- Assenza di una chiara comprensione del concetto di Perceived Customer Value e delle relative dimensioni tangibili e intangibili che lo definiscono nei contesti di business.

L'analisi dell'allineamento della relazione deve quindi tradursi in una strategia di business, che deve però essere calata a terra. Come evidenziato da Storbacka et al. (2009) le aree Sales stanno evolvendo verso una direzione strategica in cui le attività vengono condotte al fine di costruire e mantenere relazioni di lungo periodo; anche le figure coinvolte in tali aree stanno evolvendo, passando da un ruolo di gestori di transazioni a veri e propri relationship manager. Storbacka et al. (2009) sottolineano come "there has been little empirical work-exploring the changing role of sales, particularly in respect of the increasingly important role played by sales strategy. There are also implications for the sales process and, through this, for the interface of sales with other business functions" (Storbacka et al. 2009).

Possiamo quindi definire un terzo gap riscontrato in letteratura, connesso all'evoluzione strategica dell'area Sales all'interno di un'organizzazione, in particolare in riferimento alle modalità tramite cui implementare e monitorare la declinazione della strategia di business.

- Assenza di modelli che aiutino le organizzazioni nell'implementazione di una strategia derivante da analisi di allineamento delle relazioni.

Dall'analisi della letteratura emerge chiaramente come l'allineamento della relazione sia un importante ambito di discussione in quanto coinvolge il concetto di valore. Come evidenziato da Ulaga e Eggert (2006b), il tema del valore della relazione non può essere ignorato, in particolar modo nella gestione delle relazioni di business, poiché maggiore è il valore ricevuto in una relazione, maggiori sono la forza e la motivazione che supportano la relazione stessa. Recentemente, anche Oblander et al. (2020) si sono soffermati a evidenziate come il collegamento tra il valore per il cliente e il valore dal cliente sia una delle aree di ricerca maggiormente attive nel contesto delle relazioni con i clienti (Oblander et al. 2020). La corretta della gestione delle risorse da parte di

un'azienda, spesso sono limitate, dev'essere rapportata al trasferimento del massimo livello di benefici possibile ai clienti. Questo obiettivo non può essere raggiunto con un'indiscriminata distribuzione delle risorse: i decision maker devono allocare sapientemente le risorse aziendali su quei clienti che si dimostrano capaci di apportare valore all'azienda. Le organizzazioni devono essere supportate da una metodologia di analisi che permetta di valutare da un punto di vista non solo qualitativo, ma anche quantitativo, il livello di allineamento delle relazioni per poter prendere delle decisioni di allocazione delle risorse che siano customizzabili sui singoli clienti.

In tali processi di gestione, gli strumenti tecnologici e informatici giocano ormai un ruolo chiave e imprescindibile. In particolare, strumenti di Business Intelligence a supporto dell'analisi dei dati devono essere pienamente integrati agli strumenti di Customer Relationship Management (CRM). Strumenti quali la Business Intelligence e il CRM non possono certamente esprimere il massimo del loro potenziale senza processi organizzativi ben strutturati; come riportato da Kumar e Reinartz (2006) "CRM is the strategic process of selecting customer that a firm can most profitably serve and shaping interactions between a company and these customers. The ultimate goal is to optimize the current and future value of customer for the company". Fondamentale è quindi anche intendere il CRM non come strumento ma come processo, identificandone tutti i sotto-processi e l'interazione con tutte le aree aziendali.

Gap	
#1	Assenza di un framework di riferimento relativo alla modellazione e misurazione dell'allineamento delle relazioni nei contesti di business.
#2	Assenza di una chiara comprensione del concetto di Perceived Customer Value e delle relative dimensioni tangibili e intangibili che lo definiscono nei contesti di business.
#3	Assenza di modelli che aiutino le organizzazioni nell'implementazione di una strategia derivante da analisi di allineamento delle relazioni.

Tabella 4.1 – Gap della letteratura individuati

Il presente lavoro di ricerca si prefigge l'obiettivo di realizzare un avanzamento nell'analisi del concetto di allineamento delle relazioni di business e, parallelamente, di condurre un approfondimento del concetto di valore, ponendo particolare attenzione alla prospettiva del cliente. Gli obiettivi del presente lavoro sono quindi sintetizzabili come:

- Analizzare “ent-to-end”, dallo sviluppo all'implementazione, il processo di ridefinizione di una strategia di gestione delle relazioni che si basi sul paradigma dell'allineamento;
- Identificare le dimensioni del valore che permettano una misurazione del valore percepito dal cliente nei contesti di business;
- Sviluppare una metodologia di assessment che permetta di analizzare l'interazione tra valore trasferito dall'azienda al cliente, valore trasferito dal cliente all'azienda, valore percepito dal cliente e performance delle relazioni;

- Identificare dal punto di vista tattico e operativo gli schemi di gioco manageriali da applicare al fine di convergere verso l'allineamento delle relazioni.

In particolare, il framework sviluppato e utilizzato nell'action research, vuole essere tale da poter essere applicato all'analisi dell'allineamento delle relazioni in tutti i contesti industriali. La modulabilità dello strumento ne permette l'applicazione in modo scalabile, partendo da un'analisi mono-prospettica basata unicamente sull'utilizzo di dati e informazioni interne all'azienda, passando per l'arricchimento del modello tramite una raccolta one-shot di informazioni dall'esterno (il cliente), fino ad arrivare a un modello di analisi dell'allineamento che si arricchisce in modo continuo grazie alle informazioni che provengono dall'esterno.

4.3 Le domande di ricerca

Dall'analisi della letteratura sul tema della gestione da parte di una azienda delle relazioni col suo mercato è stato possibile evidenziare come un approccio volto alla massimizzazione del valore verso il cliente sia oggi essenziale al fine di sopravvivere di fronte alla crescente competizione caratterizzante l'odierno contesto. Le aziende devono selezionare i propri clienti e investire in modo coerente attraverso un'analisi duale, dotata cioè di due prospettive: essa non deve infatti limitarsi, prendendo in considerazione solo la prospettiva dell'azienda (value to firm), ma deve prendere in esame anche, e soprattutto, la prospettiva del cliente (value to customer). Il fine ultimo è quello di massimizzare il ritorno dall'investimento sul lungo periodo.

La domanda di ricerca che è emersa da tali analisi è, pertanto, la seguente:

Research Question

Come può un'organizzazione definire, sviluppare e implementare una strategia di gestione del portafoglio clienti capace di:

- comprendere il posizionamento dell'azienda rispetto al valore percepito dal cliente,
- supportare i decision maker nell'implementazione di una strategia di gestione delle relazioni basata su un modello di valore da e per il cliente,
- tradurre tale strategia in azioni operative da calare lungo i livelli strategici dell'azienda?

I risultati attesi riguardano quindi: (1) la definizione di un framework di riferimento che permetta la definizione di una strategia basata sull'allineamento delle relazioni; (2) l'identificazione delle dimensioni del valore nei contesti di business che permettano la misurazione del valore percepito dal cliente, dimensioni che sono state definite a partire dai principali contributi in letteratura e validate conseguentemente tramite interviste ai manager coinvolti nell'action research; (3) la comprensione degli effetti dell'allineamento della relazione sul valore percepito dal cliente e sulle performance commerciali; (4) la definizione di un processo di strategicizzazione dell'area vendita che, supportato dalla metodologia di analisi dell'allineamento, possa aiutare l'intera organizzazione nel corretto allineamento delle relazioni commerciali.

4.4 La strategia di ricerca

4.4.1 Strategia di ricerca

In Figura 4.1 viene riportata la strategia di ricerca applicata che, da un punto di vista generale, ha seguito un processo di analisi della letteratura continuo, portato avanti parallelamente alle fasi di pianificazione dell'action research condotto.

L'analisi della letteratura si è focalizzata sulla costruzione di una base teorica appropriata (Knowledge Base) incentrata sulle tematiche relative al Customer Relationship Management, ai principali modelli relativi all'allineamento della relazione e alla comprensione del concetto di valore nelle relazioni tra cliente e fornitore. L'analisi della letteratura ha permesso l'identificazione dei gap e la successiva formulazione delle domande di ricerca.

Al fine di poter rispondere alle domande di ricerca postulate, si è quindi sviluppato, nel corso del primo ciclo di action research, un framework di analisi dell'allineamento delle relazioni, il Relationship Alignment Framework, basato sull'analisi della letteratura.

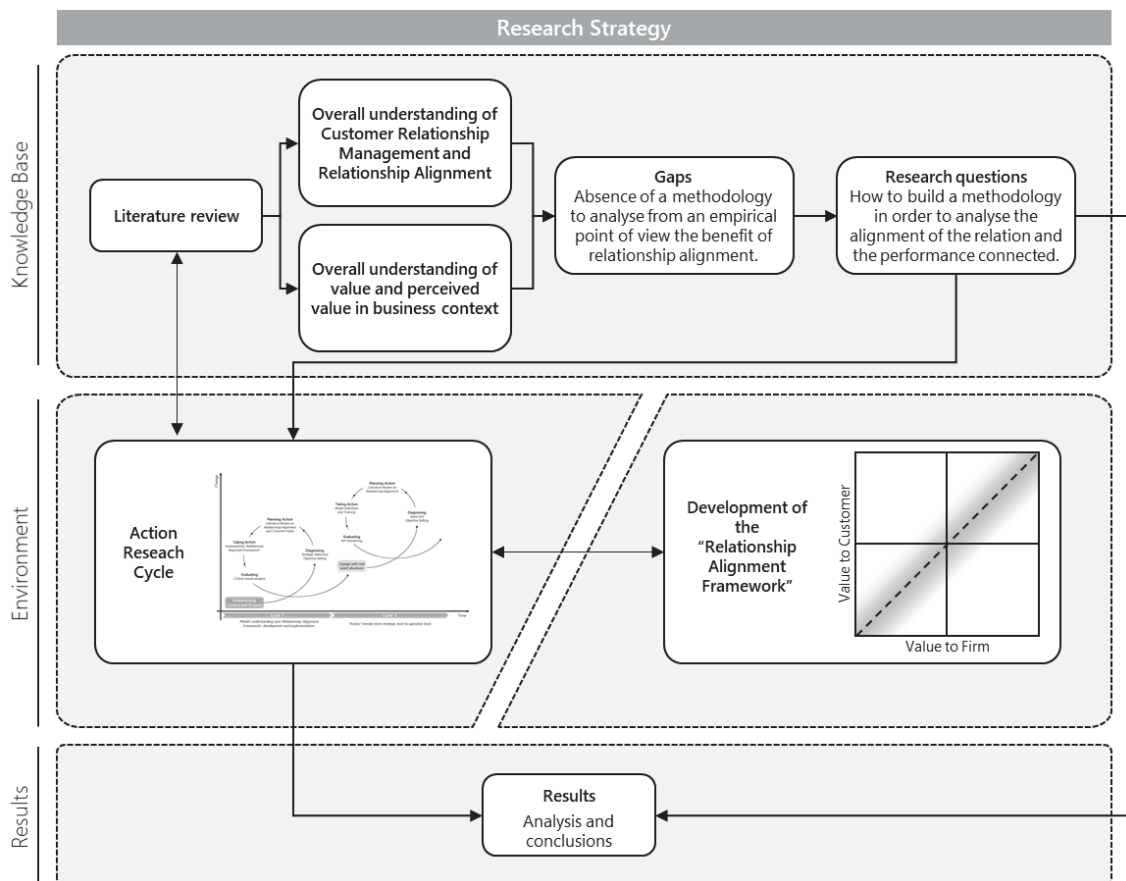


Figura 4.1 – La Strategia di Ricerca

4.4.2 Domande di ricerca e strategia di ricerca

La Figura 4.2 confronta la strategia di ricerca rispetto alle domande in modo da evidenziare in che modo si è cercato di dare una risposta:

1. L'analisi della letteratura sulle tematiche relative al valore è stata fondamentale al fine di identificare le dimensioni che costituiscono il valore percepito dal cliente nei contesti di business.
2. La mappa del valore, ovvero l'insieme delle dimensioni che definiscono il valore percepito dal cliente, è stata un input fondamentale al taking action del primo ciclo dell'action research. In questa fase, la mappa del valore è stata validata e resa specifica al contesto tramite delle interviste col management dell'azienda.
3. L'analisi della letteratura sulle tematiche relative al CRM e all'allineamento della relazione è stata un input fondamentale alla definizione del framework proposto, in particolar modo rispetto ai modelli presenti in letteratura sul rapporto tra Value to Customer e Value to Firm.
4. L'analisi della letteratura sulle tematiche relative al CRM e all'allineamento della relazione è inoltre servita a evidenziare le principali azioni da intraprendere ai fini dell'allineamento delle relazioni.
5. Il caso studio ha permesso il test e l'applicazione sul campo del framework di allineamento della relazione. In questa fase si è fatto uso anche dei contributi relativi al concetto di valore percepito, al fine di ricavare dall'action research anche delle analisi incrociate tra valore percepito dal cliente e allineamento della relazione.
6. Il caso studio è servito, inoltre, a proporre un approccio manageriale di gestione tattica e operativa del parco clienti finalizzato all'allineamento delle relazioni; l'approccio, partendo dalle azioni individuate in letteratura si è strutturato nella predisposizione di cicli di azione e monitoraggio di indicatori da parte del management.

			Strategia di Ricerca		
			Analisi della letteratura su CRM e Allineamento della Relazione	Analisi della letteratura sul concetto di valore e valore percepito	Action Research
Domande di Ricerca	Come può un'organizzazione definire, sviluppare e implementare una strategia di gestione del portafoglio clienti capace di:	comprendere il posizionamento dell'azienda rispetto al valore percepito dal cliente		1 Individuazione delle dimensioni che caratterizzano la «mappa del valore» nelle relazioni di business	2 Validazione e confronto con manager delle dimensioni nel contesto specifico.
		supportare i decision maker nell'implementazione di una strategia di gestione delle relazioni basata su un modello di valore da e per il cliente	3 Analisi del CRM come processo e individuazione dei modelli di allineamento della relazione		4 Predisposizione, implementazione del «relationship alignment framework»
		tradurre tale strategia in azioni operative da calare lungo i livelli strategici dell'azienda	5 <i>Analisi dei modelli di allineamento della relazione e delle «azioni» proposte.</i>		6 Condivisione e formazione su un modello basato su «azioni»

Figura 4.2 – Domande e strategia di ricerca

4.5 La metodologia di ricerca

4.5.1 Identificazione dei fondamenti teorici

La parte del lavoro di ricerca riguardante la definizione dei fondamenti teorici è stata caratterizzata dall'analisi della letteratura compiuta sul tema del Customer Relationship Management (CRM) al fine di ottenere una maggiore comprensione dei processi fondanti e individuare i principali modelli presenti in letteratura. Successivamente, l'analisi della letteratura si è concentrata sulle tematiche relative al concetto di relazione, con particolare attenzione ai modelli di allineamento del valore nelle relazioni. Infine, l'analisi della letteratura si è focalizzata sulla definizione delle dimensioni del valore delle relazioni di business, riassunte in Tabella 3.6 e riportate in Appendice A1.

4.5.2 Selezione del design di ricerca

Sebbene l'analisi del parco clienti nei contesti di business rappresenti un'importante branca di ricerca così come l'analisi del valore per il cliente (trasferito dall'azienda al cliente e percepito dal cliente), l'integrazione di queste prospettive all'interno di un unico framework di indagine rappresenta un'area di ricerca molto complessa. Tale complessità deriva da diversi fattori, tra i quali emergono:

- La profondità, il dettaglio e la completezza del dato relativo al parco clienti oggetto d'analisi, dato necessario alla costruzione e all'analisi di quella che vedremo essere la prospettiva interna sulla relazione col cliente;
- La disponibilità del management a partecipare a focus group volti all'analisi del contesto di business e alla declinazione delle dimensioni del valore;
- La profondità, il dettaglio e la confrontabilità del dato relativo alla misurazione del valore percepito dal cliente da raccogliere tramite survey somministrate direttamente al cliente. Tale dimensione del dato è necessaria alla costruzione della prospettiva esterna sulla relazione;
- L'orizzonte temporale necessario all'analisi delle performance commerciali e all'implementazione di tutte le attività di raccolta dati e di analisi necessarie all'implementazione della metodologia.

Dati i fattori sopra indicati e la natura dei gap e delle reseach question identificate si è scelto di procedere con l'action reseach come design per la ricerca condotta. L'action reseach risulta ottimale anche in risposta al bisogno strategico dell'organizzazione studiata, vale a dire l'implementazione di una strategia di business e di gestione del mercato più evoluta. Come sostenuto da Zuber-Skerritt e Perry (2002), un approccio di action reserch risulta preferibile a un approccio classico nel momento in cui l'output deve avere una rilevanza nello sviluppo di pratiche di lavoro e di apprendimento organizzativo (Zuber-Skerritt e Perry 2002).

Secondo Coughlan e Coughlan (2002), l'action research risulta ottimale nel rispondere alle domande di ricerca quando:

- Una sequenza di azioni in atto in un determinato gruppo, comunità o organizzazione viene descritta passo dopo passo. L'organizzazione oggetto del presente lavoro è stata seguita lungo le fasi che hanno portato alla ridefinizione della strategia di gestione della relazione col mercato. Il cambiamento organizzativo consiste nel cambio dell'approccio tradizionale

alla gestione del mercato a favore di un approccio evoluto basato su un framework di allineamento delle relazioni.

- Il ricercatore, in quanto membro del team, comprende come e perché l'azione potrebbe cambiare o migliorare il funzionamento di alcune caratteristiche del sistema indagato: durante il progetto il ricercatore è stato attivamente coinvolto in attività con l'intera area commerciale dell'azienda oggetto dello studio, entrando in contatto con:
 - La direzione aziendale a livello strategico;
 - La direzione commerciale a livello tattico/strategico;
 - La forza vendita diretta (Area Manager) a livello tattico/operativo;
 - L'area IT (Information Technology) aziendale a livello operativo.

Partecipando attivamente in ogni fase del progetto a più livelli, il ricercatore ha potuto conoscere il contesto e il modello di business dell'azienda comprendendo gli effetti delle azioni intraprese in relazione alle problematiche affrontate.

- Il processo di cambiamento o miglioramento è implementato per trarre lezioni pratiche e scientifiche: nel corso del progetto si sono osservate tutte le dinamiche necessarie al cambio di paradigma nella gestione commerciale, traducendo le osservazioni in risposte a problemi e lezioni sia a livello di practitioners che academics.

La scelta di procedere con l'action research è stata fatta inoltre per ottenere degli output per cui la quality sia superiore alla validity (Reason e Bradbury 2008). Lo studio si è inoltre rifatto alle quattro caratteristiche evidenziate da (Levin 2003):

1. Partecipazione: il ricercatore ha lavorato a stretto contatto con il team di progetto in ogni fase;
2. Il progetto di ricerca è stato guidato da real life problem derivanti da un processo reale di cambio organizzativo;
3. Lo sviluppo delle attività si è basato su una collaborazione tra i membri dell'azienda e il ricercatore nella comprensione dei fenomeni e nella definizione degli obiettivi (Joint-meaning construction).
4. L'output del progetto è sfociato in un tool e in un processo attualmente in uso da parte dell'azienda oggetto dello studio (workable).

Nella ridefinizione della strategia è stato applicato un approccio scientifico, tramite l'introduzione e il trasferimento di una nuova prospettiva verso il mercato su tutti i livelli organizzativi. Il processo di implementazione della nuova strategia è stato attuato tramite due cicli di action research rappresentati in Figura 4.3:

Cycle 1: Market understanding and Relationship Alignment Framework development and implementation.

Cycle 2: Action transfer from strategic level to operative level.

La scelta di procedere tramite due cicli di action research si è basata su quanto osservato da Zuber-Skerritt e Perry (2002) al fine di garantire la generazione di un contributo significativo alla letteratura sulle tematiche di allineamento delle relazioni. Nel passaggio dal primo ciclo al secondo ciclo, il core team di progetto è stato modificato, ma tutte le figure coinvolte sia nel primo che nel secondo

ciclo sono state aggiornate con i principali risultati ottenuti. Sulla base della specifica attività, sono state coinvolte figure dirigenziali o operative.

Ogni ciclo di analisi si è basato sui quattro punti dell'action research identificati da Coughlan and Coughlan (2002):

1. Diagnosing;
2. Planning Action;
3. Taking Action;
4. Evaluating.

4.6 Action research process

4.6.1 Il contesto dell'action research

L'azienda oggetto di studio rappresenta un'importante realtà italiana specializzata nella produzione e distribuzione di beni durevoli. In particolare, la distribuzione avviene in un contesto business to business tramite un numero molto elevato di rivenditori chiamati a rivendere il prodotto al cliente finale. La rete commerciale è composta internamente da un direttore commerciale e da 12 Area Manager che interagiscono e dirigono circa 160 agenzie di vendita plurimandatarie che coprono il territorio italiano ed estero.

Come verrà evidenziato nel capitolo relativo alla descrizione dell'action research, il contesto e gli obiettivi individuati rappresentano il campo ideale per condurre un percorso di ricerca. L'action research sarà quindi volta a:

- Formalizzare una strategia di gestione delle relazioni che porti l'azienda a una gestione sistemica e strategica del parco clienti;
- Formalizzare un processo di trasferimento della strategia aziendale e della strategia commerciale alle figure operative.

Durante i due cicli dell'action research sono stati coinvolti diversi team, composti da figure aziendali quali:

- La direzione aziendale e l'amministratore delegato;
- La direzione commerciale;
- La forza vendita diretta (Area Manager);
- L'IT manager e figure operative dell'area.

La conduzione dell'action research e le relative analisi si sono concentrate sui principali mercati dell'azienda, quali Italia e Germania, mercati responsabili di circa la metà dei volumi di vendita del gruppo. A conclusione dell'action research, la direzione aziendale ha infine deciso di espandere il nuovo approccio a tutti i mercati.

4.6.2 I cicli dell'action research

In Figura 4.3 sono riportati i due cicli di action research condotti. L'input al primo ciclo di action research è stata un'analisi esplorativa volta alla comprensione del contesto generale dell'azienda e

alla definizione dell'obiettivo aziendale. Nel primo ciclo dell'action research, intitolato "Market understanding and Relationship Alignment Framework development and implementation" ci si è occupati dello sviluppo e della conseguente applicazione del framework di allineamento delle relazioni. Nella fase di diagnosing ci si è occupati di comprendere i bisogni strategici e di definire gli obiettivi del primo ciclo, ovvero:

- Comprendere come differenziare il posizionamento dell'azienda rispetto ai competitor;
- Comprendere la percezione dei clienti da parte dell'azienda;
- Comprendere la percezione dell'azienda da parte dei clienti.

Nella fase di Planning Action si è provveduto alla costruzione di una base teorica tramite due analisi della letteratura:

- Analisi della letteratura rispetto alle tematiche di allineamento delle relazioni;
- Analisi della letteratura rispetto alle tematiche di Customer Perceived Value;

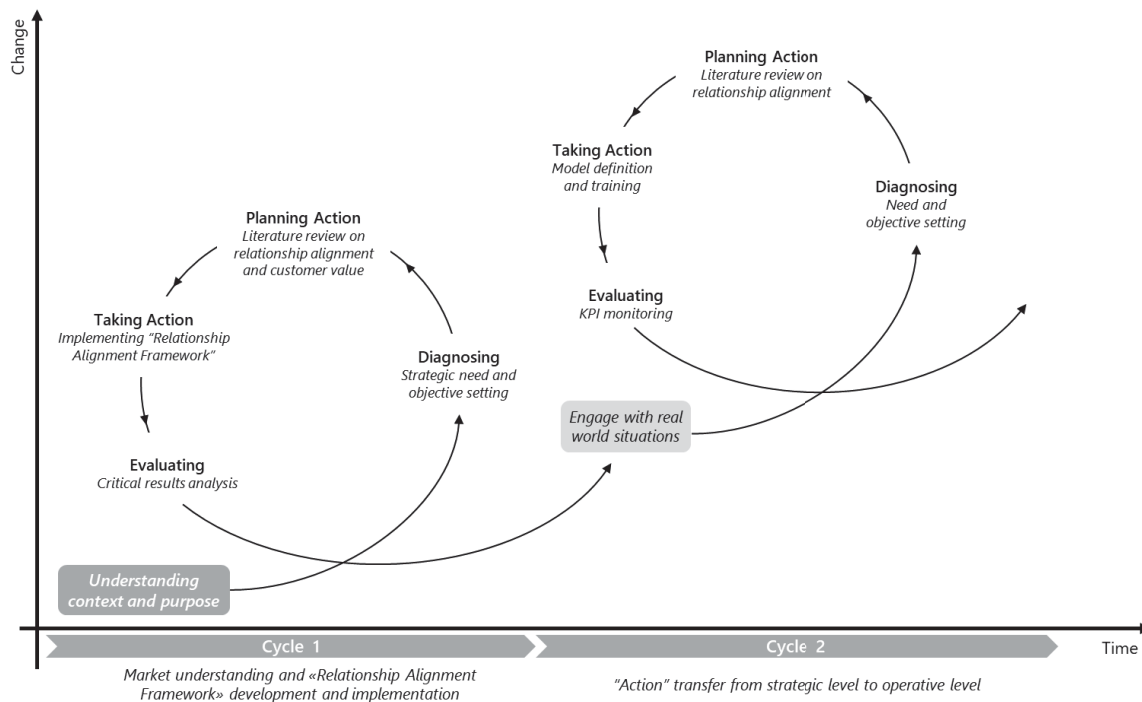


Figura 4.3 – Cicli dell'action research

Tali analisi sono state fondamentali per poter predisporre la fase di taking action. In particolare, all'ideazione di un framework volto all'analisi quantitativa dell'allineamento delle relazioni e alla definizione della mappa del valore, rappresentata dall'insieme delle dimensioni di valore utilizzate dal cliente nella valutazione del fornitore. Nella successiva fase di taking action ci si è quindi dedicati alle attività volte a calare nel contesto specifico dell'azienda i due modelli ideati a partire dall'analisi della letteratura. Le attività condotte in tale fase hanno quindi riguardato:

- Implementazione del Relationship Alignment Framework tramite un'approfondita analisi, validazione e modellazione dei dati interni dell'azienda relativi alle transazioni con i clienti;

- Validazione della mappa del valore nel contesto dell'azienda e conduzione di un'apposita web-survey rivolta ai clienti al fine di comprendere il posizionamento dell'azienda rispetto ai clienti e l'orientamento dei clienti stessi nei confronti delle dimensioni del valore definite.

L'ultima fase del primo ciclo, dedicata all'evaluation, si concentra sull'analisi critica dei risultati emersi dalle analisi condotte, incrociando tutte le prospettive, al fine di definire e validare la strategia commerciale dell'azienda. In questa fase, l'azienda ha inoltre deciso di fare del Relationship Alignment Framework il modello di riferimento da porre a guida dell'area commerciale.

A valle del primo ciclo e della conseguente definizione della strategia commerciale dell'azienda è emersa in modo chiaro la necessità di strutturare un processo volto al trasferimento di tale strategia alla forza vendita dell'azienda. Per rispondere a questo bisogno è stato condotto un secondo ciclo di action research, intitolato "Action transfer from strategic level to operative level". Similmente al primo ciclo, anche nel secondo la fase di diagnosing si è rivolta alla definizione degli obiettivi, sintetizzabili con:

- la necessità di trasferire ai livelli gerarchici più bassi il concetto di allineamento delle relazioni, trasferendo un concetto di "redistribuzione" delle risorse.

A valle della fase di diagnosing il ricercatore si è quindi occupato nuovamente di una analisi della letteratura, sempre riguardante i modelli di allineamento della relazione, ma con un focus particolare alla ricerca dei processi delle azioni da intraprendere al fine di allineare le relazioni.

Nella successiva fase di taking action ci si è quindi occupati di:

- Predisporre e validare con la direzione commerciale un modello di azioni da comunicare alla forza vendita diretta al fine di intraprendere un processo di educazione e sensibilizzazione nei confronti della nuova strategia commerciale volta all'allineamento delle relazioni.
- Predisporre e validare con la direzione commerciale un processo di monitoraggio della forza vendita diretta per verificare l'effettiva implementazione della nuova strategia.

Infine, nella fase di evaluating ci si è occupati di valutare i risultati del secondo ciclo di action research, identificando le principali criticità e predisponendo un processo autonomo di interazione tra la forza vendita e la direzione commerciale opportunamente supportato da strumenti e metodologie.

4.6.3 Selezione del metodo di raccolta dei dati

Un input fondamentale ai fini dell'implementazione del Relationship Alignment Framework riguarda certamente la qualità e la validità del dato. A tal fine questo breve paragrafo viene dedicato alle principali modalità di raccolta dati.

L'implementazione del framework e la conduzione dei cicli dell'action research ha richiesto varie modalità di raccolta dati; tale varietà e profondità ha inoltre permesso una più profonda comprensione delle dinamiche e del contesto. Le modalità di raccolta dati comprendono:

- Interviste e focus group con la direzione aziendale, la direzione commerciale e i diversi Area Manager;

- Dati relativi alle singole transazioni dell'azienda con i clienti: transazioni di vendita con relative scontistiche, transazioni di reso, transazioni di omaggio ricavate direttamente dal sistema gestionale dell'azienda grazie al supporto dell'area IT;
- Online Survey con scala Likert a cinque livelli somministrata ai clienti.

I dati sono stati raccolti e convogliati in un apposito modello dati di supporto alle analisi al massimo livello di dettaglio possibile. La raccolta dati ha necessitato di incontri con il management per la conduzione delle interviste, incontri tecnici di allineamento con l'Area IT aziendale per l'estrazione dei dati relativi alle transazioni e la predisposizione di una piattaforma online per la somministrazione della survey.

4.6.4 Implementazione ed elaborazione dei dati

L'implementazione della metodologia nell'azienda selezionata ha seguito le fasi che è possibile analizzare nel GANTT sintetico riportato nella in Figura 4.4:

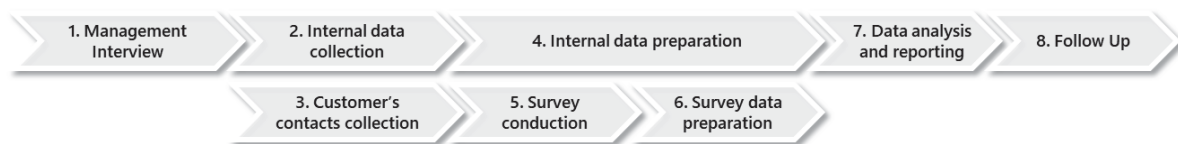


Figura 4.4 – Implementazione e analisi

La prima fase di analisi (1) ha riguardato delle interviste condotte col management aziendale (direzione aziendale e direzione commerciale) al fine di comprendere al meglio il contesto di business e le attuali strategie introdotte nella gestione del portafoglio clienti. In parallelo si è proceduto alla raccolta dei dati aziendali interni (2) e alla raccolta delle informazioni sui clienti oggetto della survey (3). I dati interni sono stati convogliati e organizzati all'interno di un apposito database relazionale, mentre per i clienti sono state raccolte le informazioni di contatto (mail e telefono) dei decision maker deputati all'interazione col fornitore.

Successivamente i dati interni sono stati sottoposti a un'attenta analisi e validazione (4), dopodiché sono stati predisposti per un ulteriore esame all'interno di un Dashboard di Business Intelligence appositamente predisposto. In parallelo all'attività (4) si è predisposta la piattaforma online per la somministrazione delle survey ai clienti (5) e successivamente alla conduzione della stessa si è proceduto alla preparazione dei dati (6) e al loro inserimento all'interno dello strumento di Business Intelligence predisposto. Infine, terminate le attività di raccolta e preparazione dei dati, ci si è occupati dell'analisi degli stessi (7), andando ad esaminare le singole prospettive, interna ed esterna, stand alone e incrociando le stesse. Infine, il processo si è concluso con la stesura di appositi report da condividere con il management, la formulazione di una nuova strategia di gestione del parco clienti e attività di coaching volte alla formazione della forza vendita (8).

In particolare, in merito agli strumenti selezionati:

- Per la survey, data la numerosità dei clienti coinvolti e la localizzazione geografica, si è scelto di usufruire di una piattaforma web somministrando un questionario su scala Likert.
- Per l'analisi dei dati si sono utilizzati:

- Un Database Relazionale¹ per l'organizzazione del dato e l'applicazione degli algoritmi di calcolo necessari;
- Uno strumento di Business Intelligence² al fine di sfruttarne le possibilità di analisi dinamica del dato e di visualizzazione dello stesso.

4.7 Conclusioni

Il presente capitolo ha permesso di descrivere la strategia di ricerca e le modalità di ricerca adottate. Sono stati evidenziati i principali gap emersi dall'analisi della letteratura sulle tematiche relative alle modalità di implementazione di una strategia di allineamento delle relazioni. Tali gap, hanno quindi alimentato la formulazione delle domande di ricerca. Successivamente è stata introdotta la metodologia di ricerca, ovvero l'action reseach, selezionato come migliore approccio alla ricerca in relazione alle domande e agli obiettivi selezionati. Infine, si sono descritti i due cicli compresi nell'action reserch condotta, soffermando l'attenzione sulle varie fasi e sulle modalità di raccolta e selezione dei dati.

¹ Microsoft SQL Server

² Microsoft Power BI

5 RELATIONSHIP ALIGNMENT FRAMEWORK

5.1 Introduzione

Nel capitolo verrà presentato il framework sviluppato nel corso dei due cicli di action research condotti. Il framework sviluppato in una sua versione draft nella fase di diagnosi è stato successivamente testato col management aziendale per ottenere la sua versione definitiva qui presentata. In particolare, le componenti del framework sono state identificate e modellate sulla base dei contributi della letteratura evidenziati e successivamente validate da parte dell'azienda.

5.2 Il Relationship Alignment Framework

In Figura 5.1 si riporta il framework di allineamento delle relazioni che è stato sviluppato. Il framework è costituito nel suo cuore dalla matrice di allineamento del Value to Firm rispetto al Value to Customer.

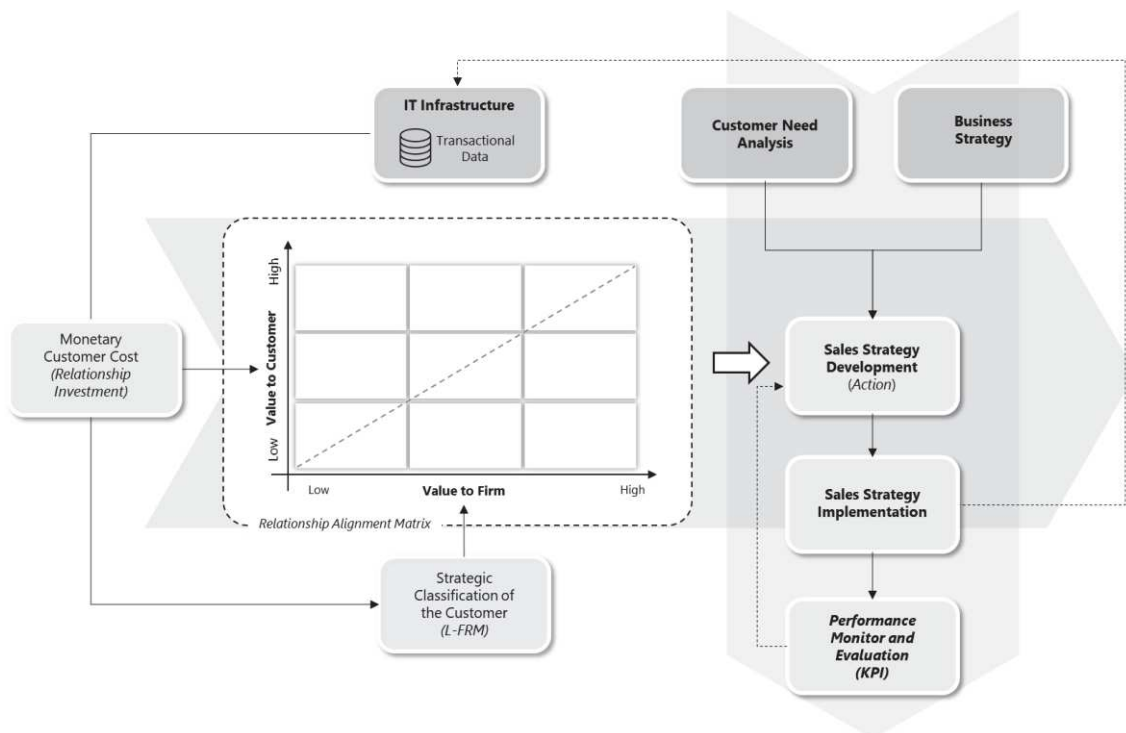


Figura 5.1 – Il Relationship Alignment Framework sviluppato

Tale cuore è alimentato da due modelli di calcolo ed elaborazione dei dati aziendali che costituiscono gli assi della matrice. Queste due dimensioni sono state definite e predisposte con la finalità ultima di essere misurabili.

- Monetary Customer Cost (Relationship Investment): è il modello di calcolo utilizzato al fine di misurare il Value to Customer (VtC), ovvero la quota parte di valore che l'azienda cede al cliente tramite sconti, omaggi e materiali concessi o inviati al cliente. Il modello di calcolo, tramite un sistema di normalizzazione, sintetizza tali componenti di costo in un indicatore, utilizzando una scala 0 – 100.
- Strategic Classification of the Customer (L-FRM): è la metodologia scelta e utilizzata per costruire un indicatore capace di sintetizzare il valore di un cliente per l'azienda: Value to Firm (VtF). La metodologia L-FRM (Wei et al. 2012; Kandeil, Saad, e Youssef 2014; Tavakoli et al. 2018) è stata adattata al fine di sintetizzare il risultato tramite un processo di normalizzazione in un indicatore univoco (scala 0 – 100).

Entrambi i modelli di calcolo, volti a misurare il VtC e il VtF, devono essere supportati da un'infrastruttura IT in grado di fornire un input validato e a un livello di dettaglio tale da garantire:

- Un'analisi granulare che si spinge fino al dettaglio della singola transazione (sia di vendita che di omaggio) verso ogni cliente;
- Un'analisi dinamica e sempre aggiornata, tale da permettere in tempo reale l'analisi e la valutazione delle risposte del mercato in seguito all'applicazione della strategia aziendale e commerciale.

Al cuore del modello si aggancia, come si può notare sulla parte destra, il set di processi volti alla definizione della strategia commerciale, ovvero:

- Customer Need Analysis: l'analisi dei bisogni dei clienti, fondamentale per comprendere a fondo la predisposizione del mercato rispetto alle componenti dell'offerta di valore dell'azienda nello specifico contesto. L'analisi di tale dimensione non può che avvenire tramite una survey da sottoporre ai clienti, in modo da comprendere anche le performance dell'azienda rispetto a tali dimensioni.
- Business Strategy: la strategia aziendale deve essere chiaramente definita al fine di ottenerne una sua declinazione e implementazione attraverso la Sales Strategy.
- Sales Strategy Development: il processo di sviluppo della strategia di vendita, basata sugli input derivanti dalla strategia di business, dall'analisi del mercato e dalle evidenze ricavabili dalla matrice di allineamento delle relazioni.
- Sales Strategy Implementation: il processo tramite il quale l'area vendite aziendale, tramite un coinvolgimento di tutti i livelli gerarchici (direzione commerciale, Area Manager – forza vendita interna e Agenzie – forza vendita esterna), procede alla traduzione e al trasferimento della strategia aziendale dall'interno dei confini aziendali all'esterno, ossia al mercato.

- Performance Monitor and Evaluation: l'insieme delle attività volte al monitoraggio della forza vendita, ovvero dell'effettiva implementazione della strategia commerciale, e alla valutazione dell'effetto delle azioni intraprese.

Il processo di monitoraggio e valutazione delle performance retroagisce tramite un feedback loop alla definizione di medio termine della strategia aziendale.

5.2.1 La definizione del Value to Firm

Nella definizione di Value to Firm si è scelto di implementare una metodologia che permettesse il calcolo di un indicatore:

- Calcolabile tramite gli ingredienti, la natura e la tipologia di dati, disponibili e validati nel contesto informativo dell'azienda;
- Derivato da prospettive interne che ne abilitino il calcolo e l'aggiornamento in modo indipendente rispetto all'ambiente esterno.

Nella selezione della metodologia da utilizzare si è fatto riferimento all'analisi condotta da Kumar & Reinartz (2016) i quali suggeriscono l'implementazione di una metodologia forward-looking, come ad esempio il Customer Lifetime Value. Tuttavia, gli stessi autori sottolineano la complessità dell'implementazione di un tale tipo di analisi che rappresenta una sfida importante sia dal punto di vista della raccolta del dato che della stessa modellazione.

Dato il contesto specifico dell'Action Reseach, e trattandosi di un'azienda alla prima implementazione di una analisi strategica del parco clienti, si è preferita l'implementazione di una metodologia più tradizionale di backward-looking: la metodologia RFM (Hughes 1996), nell'interpretazione rivista di L-FRM (Wei et al. 2012). Tale metodologia permette la classificazione dei clienti sulla base di quattro caratteristiche della relazione, ovvero:

1. L – Length: la lunghezza della relazione. Relazioni più lunghe sono considerate dal modello come di maggiore valore per l'azienda rispetto a relazioni più brevi. Tale dimensione rappresenta un'aggiunta al classico modello RFM e introduce un fattore premiante nei confronti delle relazioni continuative rispetto alle relazioni puramente transazionali.
2. R – Recency: la recentezza della relazione. Relazioni più recenti, per cui l'ultima transazione è avvenuta in prossimità della data di fine del periodo di analisi, rappresentano un valore maggiore rispetto a relazioni che sono ferme da un periodo di tempo più lungo.
3. F – Frequency: la frequenza delle relazioni. Relazioni più frequenti sono valutate dal modello come di maggior valore. La frequenza è stata calcolata come numero di ordini nell'arco del mese.
4. M – Monetary: il valore monetario della relazione, rappresentato dall'importo medio di un ordine. Clienti che inviano ordini di grande volume sono valutati come di maggior valore per l'azienda. La frequenza dell'ordine assieme al valore monetario fornisce il fatturato del cliente per l'azienda.

Il modello fa della combinazione di queste quattro dimensioni il suo punto di forza, in quanto ogni componente è controbilanciata dalle altre nella definizione del valore rappresentato dal cliente per l'azienda.

Al fine di sintetizzare l'analisi in un indicatore univoco si è quindi proceduto tramite la suddivisione dei clienti all'interno di ogni classificazione in "quantili" (McCarty e Hastak 2007; Kandeil, Saad, e Youssef 2014). Tale operazione prevede che per ognuna delle classificazioni (LFRM) il campione sia suddiviso in cinque gruppi di pari numerosità. Ad esempio, nel caso della lunghezza della relazione il gruppo 1 è rappresentato dagli $n/5$ del parco clienti con le relazioni più brevi, mentre il gruppo 5 contiene gli $n/5$ del parco clienti con relazioni più lunghe (dove n indica la numerosità del parco clienti oggetto di studio). In questo modo è possibile identificare, ad esempio, i clienti più attrattivi dell'intero campione: quelli appartenenti al gruppo 5 della lunghezza (quindi le relazioni più lunghe), al gruppo 5 della recentezza (le relazioni più recenti), ecc.

Il modello si auto-bilancia in quanto:

- Due relazioni di pari durata, ad esempio 18 mesi, potrebbero ricadere entrambe nel gruppo 4 delle relazioni di media-lunga durata.
- Se il modello considerasse solo la dimensione L, allora si potrebbe dedurre che tali relazioni abbiano lo stesso valore per l'azienda, quando invece una relazione potrebbe essere cessata da 12 mesi, mentre l'altra essere tutt'ora attiva.
- L'introduzione della dimensione R tiene quindi conto di questa evenienza. La relazione cessata da 12 mesi ricadrebbe nel Gruppo 1 o 2 di recentezza e quindi risulterebbe di basso valore, mentre la relazione attiva ricadrebbe con buona probabilità nel Gruppo 5, indicandone l'alto valore per l'azienda.

A questo punto, avendo ottenuto per ogni cliente, su ognuna delle quattro dimensioni della LFRM, un'indicazione del punteggio in una scala da 1 a 5, si è scelto di introdurre un processo di normalizzazione del calcolo al fine di:

- Sintetizzare l'analisi in un indicatore continuo in una scala 0-100.
- Tenere comunque in considerazione le differenze presenti all'interno di ogni gruppo della classificazione.
- Introdurre la presenza di "fattori a somma 100" volti a incrementare o decrementare il peso relativo di ognuna delle quattro dimensioni.

In Figura 5.2 è rappresentata la logica di calcolo utilizzata per la traduzione dell'analisi LFRM in un indicatore sintetico di Value to Firm.

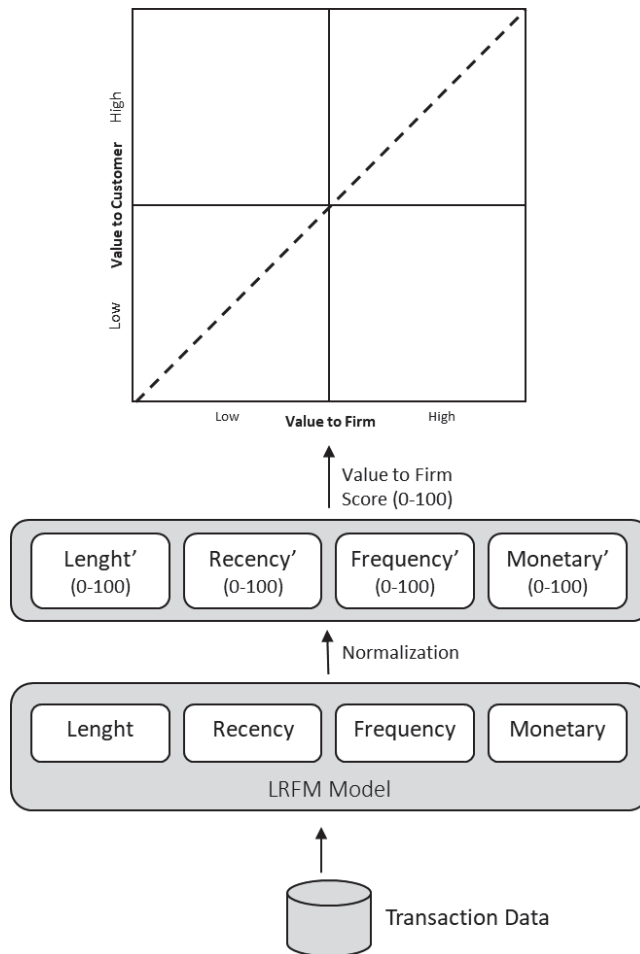


Figura 5.2 – Modalità di normalizzazione della LRFM

In Figura 5.3 è riportato un esempio volto a spiegare e chiarire il processo di normalizzazione applicato.

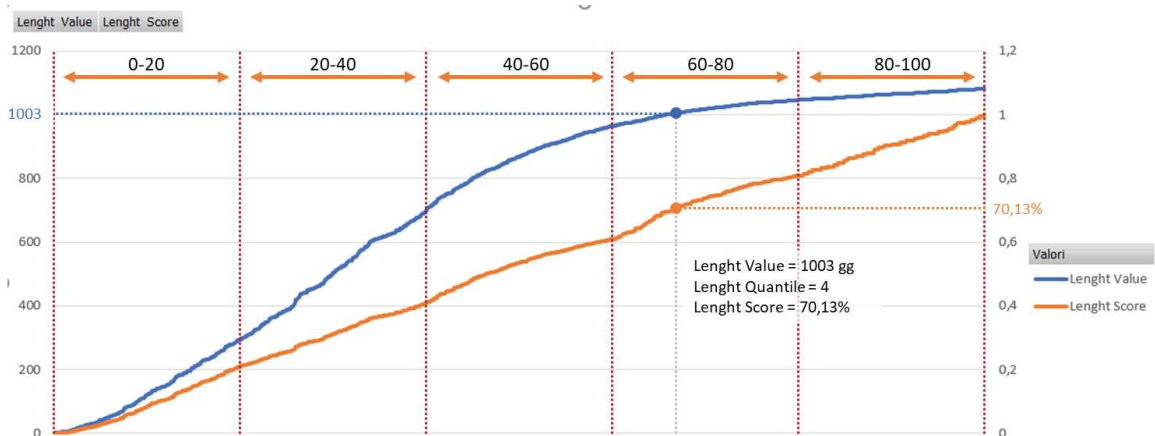


Figura 5.3 – Modalità di normalizzazione della LRFM

All'interno di ogni gruppo (nella Figura è evidenziato un esempio per il gruppo quattro) il valore su cui è basata l'analisi LFRM (in questo caso la lunghezza) viene normalizzato tramite la seguente formula:

$$\text{Lenght Score} = 0,81 - \frac{\max(\text{Lenght Value})_{Q=4} - \text{Lenght Value}}{\max(\text{Lenght Value})_{Q=4} - \min(\text{Lenght Value})_{Q=4}} * (0,81 - 0,61)$$

dove:

$$\min(\text{Lenght Value})_{Q=4} = 966 \text{ gg}$$

$$\max(\text{Lenght Value})_{Q=4} = 1047 \text{ gg}$$

che nell'esempio calcolato produce per lo specifico cliente un punteggio, denominato lenght score pari a:

$$\text{Lenght Score} = 0,81 - \frac{1047 - 1003}{1047 - 966} * (0,81 - 0,61) = 0,7013 = 70,13\%$$

Ognuno dei cinque gruppi viene normalizzato con dei punteggi che:

- Vanno da 0% a 20% per il Gruppo 1
- Vanno da 21% a 40% per il Gruppo 2
- Vanno da 41% a 60% per il Gruppo 3
- Vanno da 61% a 80% per il Gruppo 4
- Vanno da 81% a 100% per il Gruppo 5

Il processo di normalizzazione viene quindi ripetuto dal modello di calcolo per tutte e quattro le classificazioni della LFRM. I quattro punteggi ottenuti sono quindi pesati e sintetizzati in un indicatore sintetico che rappresenta il Value to Firm di ogni singolo cliente (o relazione) per l'azienda.

$$\text{Value to Firm} = \text{VtF} = \alpha_1 L - \text{Score} + \alpha_2 R - \text{Score} + \alpha_3 F - \text{Score} + \alpha_4 M - \text{Score}$$

dove

$$\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 = 100$$

Nella Tabella 5.1 sottostante sono sintetizzate le logiche applicate nel calcolo della LRFM nell'action research condotta.

Variabile	Descrizione	Quantili	Punteggio Normalizzato
Lenght	Differenza in giorni tra la data di primo acquisto e la data di ultimo acquisto di un cliente nel periodo di riferimento considerato per l'analisi (2016, 2017 e 2018).	Suddivisione dell'intero campione in 5 gruppi di pari numerosità. Gruppo 1 relazioni più corte, gruppo 5 relazioni più lunghe.	
Recency	Recentezza della relazione calcolata come la differenza in giorni tra l'ultima data di acquisto di un cliente e la fine del periodo di riferimento (31/12/2018).	Suddivisione dell'intero campione in 5 gruppi di pari numerosità. Gruppo 1 relazioni meno recenti, gruppo 5 relazioni più recenti.	Normalizzazione di ogni «gruppo/quantile» in una scala totale da 0 a 100. Ogni cliente ottiene un punteggio normalizzato sulla base del valore del campo di analisi
Frequency	Frequenza degli ordini calcolata come rapporto tra il numero di ordini effettuati dal cliente diviso il numero di mesi di durata della sua relazione con l'azienda (ordini/mese).	Suddivisione dell'intero campione in 5 gruppi di pari numerosità. Gruppo 1 relazioni meno frequenti, gruppo 5 relazioni più frequenti.	all'interno del suo gruppo di appartenenza. Ogni gruppo è da 20 punti (ad esempio gruppo 1 punteggio da 0 a 20, gruppo 2 da 20 a 40 ecc.)
Monetary	Valore medio di un ordine nel periodo di riferimento considerato.	Suddivisione dell'intero campione in 5 gruppi di pari numerosità. Gruppo 1 transazioni a basso valore, gruppo 5 transazioni ad alto valore.	

Tabella 5.1 – Definizione della LFRM

5.2.2 La definizione del Value to Customer

Nella definizione di Value to Customer, a differenza di alcuni dei modelli sull'allineamento riportati in letteratura, si è scelto di implementare una logica di calcolo basata anche in questo caso sui dati interni all'azienda. Questo sempre in accordo con quanto riportato nel precedente paragrafo di costruzione di un indicatore derivato da prospettive interne che ne abilitino il calcolo e l'aggiornamento in modo indipendente rispetto all'ambiente esterno. Si è fatto quindi riferimento a un adattamento del concetto di cost to serve di Shapiro et al. (1987) e Thakur e Workman (2016). Tale scelta concorda inoltre con la decisione di produrre un indicatore misurabile.

Tale costo del cliente è stato tradotto nell'esborso sostenuto dall'azienda oggetto dello studio in termini di sconti e omaggi concessi al cliente. Maggiore è il livello delle sconti e degli omaggi, maggiore è il livello di investimento che l'azienda è disposta a subire per mantenere attiva tale relazione. Ad esempio, uno sconto più alto rispetto alle condizioni di listino lordo si traduce in una diminuzione della marginalità e conseguentemente in un aumento del costo sostenuto dall'azienda per alimentare e mantenere tale relazione.

Anche in questo caso il modello di calcolo fa uso di un modello di normalizzazione che, a differenza dell'approccio utilizzato per la LFRM, fa uso di un concetto di soglia. Le soglie, definite in accordo col management, definiscono in modo arbitrario i livelli tali per cui un determinato

investimento % (scontistiche rispetto al lordo sommate agli omaggi valorizzati al costo rispetto al lordo) è considerato alto, piuttosto che medio o basso. Le soglie utilizzate sono state sintetizzate in Tabella 5.2:

Soglia	Intervallo di Normalizzazione
Prima Soglia	Livelli di investimento inferiori alla prima soglia ottengono un punteggio normalizzato pari a 0%.
Seconda Soglia	Livelli di investimento compresi tra la prima soglia e la seconda soglia ottengono un punteggio normalizzato compreso tra lo 0% e il 33%.
Terza Soglia	Livelli di investimento compresi tra la seconda soglia e la terza soglia ottengono un punteggio normalizzato compreso tra il 33% e il 66%.
Quarta Soglia	Livelli di investimento compresi tra la terza soglia e la quarta soglia ottengono un punteggio normalizzato compreso tra il 66% e il 100%.

Tabella 5.2 – Soglie di normalizzazione

Tramite la normalizzazione è quindi possibile ottenere un indicatore sintetico (nella scala 0-100) che sintetizza e quantifica il valore traferito dall'azienda al cliente. Tale valore, come affermato in precedenza, si basa su soglie arbitrarie che traducono una visione del management in un indicatore di Value to Customer. In Figura 5.4 viene rappresentato uno schema relativo alla normalizzazione del livello di investimento. L'asse delle ascisse riporta i vari livelli di investimento, raggruppati in classi, rispetto alla distribuzione del fatturato.

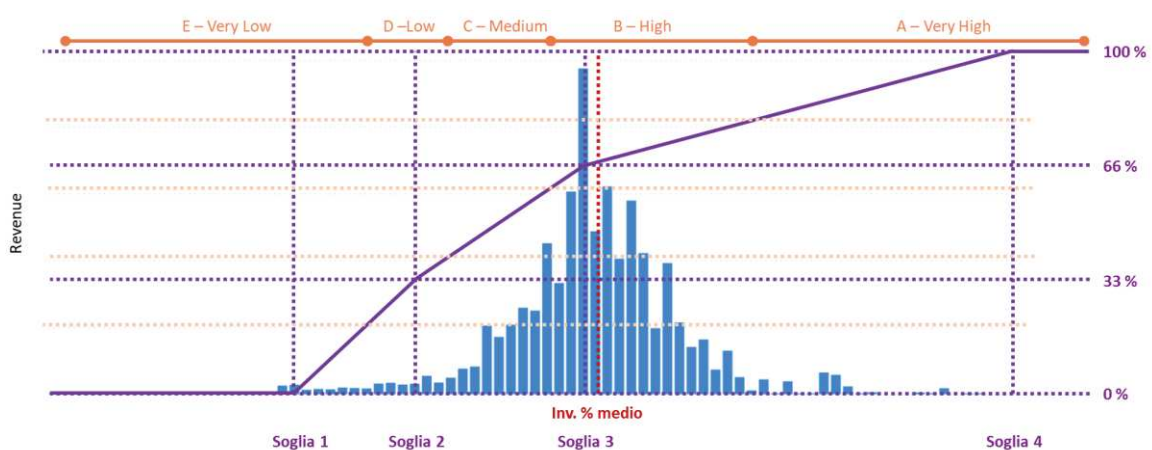


Figura 5.4 – Modalità di normalizzazione del Value to Customer

La curva di normalizzazione rappresentata in viola traduce il livello di investimento riportato sull'asse delle ascisse rispetto alle soglie indicate. Ad esempio, clienti con un livello di investimento

% compreso tra la soglia 1 e la soglia 2 otterranno un punteggio normalizzato tra 0% e 33%. Procedendo in questo modo, come per l'indicatore relativo al VtC, è stato possibile costruire un indicatore in grado di rappresentare in modo sintetico e misurabile il livello del valore trasferito dall'azienda al cliente.

5.2.3 Le modalità di analisi dei customer needs

Al fine di comprendere il proprio mercato, caratterizzato dai bisogni dei propri clienti, il management nel corso dell'action reseach condotta ha scelto di procedere con una web-survey volta a:

- Comprendere l'importanza dei singoli bisogni che concorrono alla definizione del valore percepito dal cliente;
- Comprendere il posizionamento dell'azienda rispetto ai desiderata del cliente e rispetto ai competitor del fornitore analizzato.

Al fine di analizzare queste due prospettive, sulla base dei contributi riportati in letteratura (Paragrafo 3.7.4), si è costruita una mappa del valore composta da 16 dimensioni (value driver) riconducibili alle otto dimensioni del valore. Nella seguente Tabella 5.3 è riportata la sintesi della mappa del valore ottenuta a valle della discussione col management aziendale, che ha portato alla definizione context specific della mappa del valore:

Dimensione	Value Driver	Descrizione
Product Related Characteristic	Ampiezza di gamma	Inteso come un fornitore capace di cogliere e coprire con la propria offerta di prodotti i trend di mercato.
	Qualità di prodotto	Inteso come un fornitore capace di fornire un prodotto dall'elevato livello qualitativo e con caratteristiche costanti nel tempo.
Supplier Related Characteristic	Innovatività del fornitore	Inteso come un fornitore che costantemente formula e propone offerte di nuovi prodotti.
	Reputazione/solidità del fornitore	Inteso come un fornitore presente da tempo sul mercato, che può garantire continuità nel rapporto e che gode di una buona immagine.
Supplier Interaction	Semplicità di interazione	Inteso come un fornitore con cui è facile interagire (facilità di individuazione e contatto delle figure commerciali o tecniche).
	Take care	Inteso come un fornitore che presta attenzione alle problematiche che potrebbero insorgere durante il processo di fornitura.
Supplier Knowledge	Formazione sul prodotto	Inteso come un fornitore in grado di trasferire le conoscenze necessarie a proporre e valorizzare il prodotto al cliente finale.

	Suggerire i prodotti giusti	Inteso come un fornitore capace di suggerire i prodotti più adatti alle specifiche esigenze del cliente.
Interface Reliability	Coerenza della politica commerciale	Inteso come un fornitore che mantiene gli accordi commerciali stabiliti con la clientela.
	Preparazione delle figure commerciali	Inteso come un fornitore la cui forza commerciale è preparata e in grado di rispondere alle domande dei clienti.
Operations Reliability	Correttezza delle risposte operative	Inteso come un fornitore capace di fornire informazioni corrette durante il processo di order fulfillment.
	Puntualità	Inteso un fornitore che consegna nei tempi promessi.
Business Support	Prezzo	Inteso come un fornitore competitivo nei prezzi di vendita.
	Supporto al business	Si intende un fornitore disposto a investire per supportare il business del cliente (ad esempio tramite campagne di co-marketing).
Operations Efficiency	Efficienza logistica	Inteso come un fornitore che facilita il cliente nelle fasi di consegna e ritiro della merce.
	Velocità di consegna	Inteso come un fornitore che consegna i prodotti in tempi rapidi rispetto alla data di ordine.

Tabella 5.3 – La mappa del valore context specific

Tramite un'apposita web-survey si è quindi sottoposto ai clienti un questionario volto a comprendere:

- L'importanza di ognuno dei sedici value driver tramite domande volte a soppesare su una scala 0-100 il livello di importanza di ognuno dei fattori.
- Il posizionamento dell'azienda fornitrice per il cliente rispetto al valore desiderato per quello specifico fattore tramite una scala Likert a cinque livelli.
- Il posizionamento dell'azienda fornitrice per il cliente rispetto al valore fornito dai competitor per quello specifico fattore tramite una scala Likert a cinque livelli.

A valle della raccolta dei dati tramite la survey è stata condotta un'approfondita analisi delle risposte, tramite la creazione di un apposito modello dati volto ad alimentare un report di visualizzazione e analisi. I principali indicatori ricavati dall'analisi sono culminati in:

- Importanza dei fattori: tramite medie aritmetiche si è potuto ottenere un indicatore relativo all'importanza di ognuno dei sedici fattori e di ognuno degli otto value driver.
- Posizionamento dell'azienda:

- Per ogni singolo cliente è possibile comprendere i punti di forza e di debolezza dell'azienda fornitrice rispetto alle sedici dimensioni valore.
- Tramite un processo di normalizzazione si è potuto ottenere per ogni cliente un indicatore globale (scala 0-100) indice del posizionamento dell'azienda fornitrice rispetto al valore desiderato dal cliente e rispetto ai competitor.

I due indicatori di posizionamento dell'azienda fornitrice rispetto al valore desiderato dal cliente e rispetto ai competitor sono stati infine mediati in un indicatore volto a sintetizzare il livello di valore percepito dal singolo cliente rispetto allo spettro completo del valore fornito dall'azienda. Riportiamo nella seguente Tabella 5.4 la sintesi degli indicatori calcolati all'interno del modello assieme al relativo livello di dettaglio:

Misura	Significato	UdM ³	Livello di Dettaglio
Importanza	Importanza % attribuita dal cliente o dal mercato alle dimensioni del valore.	Scala 1-100	<ul style="list-style-type: none"> • Dal singolo cliente o intero mercato; • Dal singolo "value driver" alla "dimensione di valore" aggregata.
Valutazione rispetto al valore desiderato	Voto attribuito dal cliente al posizionamento rispetto al valore desiderato.	Scala 1-5	<ul style="list-style-type: none"> • Dal singolo cliente o intero mercato; • Dal singolo "value driver" alla "dimensione di valore" aggregata
Valutazione rispetto ai competitor	Voto attribuito dal cliente al posizionamento rispetto ai competitor.	Scala 1-5	<ul style="list-style-type: none"> • Dal singolo cliente o intero mercato; • Dal singolo "value driver" alla "dimensione di valore" aggregata
Posizionamento rispetto al valore desiderato	Valore normalizzato sintesi del posizionamento dell'azienda rispetto al "desiderata" del cliente.	Scala 1-100	<ul style="list-style-type: none"> • Dal singolo cliente o intero mercato;
Posizionamento rispetto ai competitor	Valore normalizzato sintesi del posizionamento dell'azienda rispetto ai competitor.	Scala 1-100	<ul style="list-style-type: none"> • Dal singolo cliente o intero mercato;
Valore percepito dal cliente	Sintesi globale del posizionamento rispetto al valore desiderato e ai competitor indice del valore percepito dal cliente rispetto al rapporto con l'azienda fornitrice.	Scala 1-100	<ul style="list-style-type: none"> • Dal singolo cliente o intero mercato;

Tabella 5.4 – Indicatori relativi all'analisi di mercato

5.3 Sviluppo, implementazione e monitoraggio della sales strategy

A valle della conduzione del primo ciclo di action reserach è emerso come fosse necessario lo sviluppo di un ulteriore strumento, da posizionare a valle della matrice di allineamento delle relazioni, che fosse in grado di supportare l'area vendite nella gestione operativa e nello sviluppo

³ Unità di Misura dell'indicatore.

di competenze di critical thinking. Tale necessità ha portato allo sviluppo, tramite la conduzione di un secondo ciclo di ricerca, di un set di linee guida espresse tramite la formulazione di un modello ad azioni capace di fornire un'indicazione chiara sulla direzione da intraprendere, ma che permettesse di mantenere flessibilità nell'integrazione, da parte delle figure operative coinvolte, della conoscenza specifica del contesto.

Come evidenziato nel framework riportato in Figura 5.5 le evidenze ricavabili dalla matrice di allineamento delle relazioni devono divenire un input alla definizione della strategia di commerciale. Il flusso, tramite cui la strategia commerciale viene tradotta e trasferita, è riportato sempre in Figura 5.5. I posizionamenti dei clienti all'interno della matrice di allineamento sono tradotti in un set di azioni proposte che indicano la direzione che tale relazione dovrebbe intraprendere per giungere a una situazione di allineamento. Lo scopo della matrice è quello di suggerire su quali relazioni investire e su quali relazioni non investire. Al fine di rendere la matrice uno strumento operativo si sono quindi raggruppati i clienti in aree alle quali si è poi associata una specifica azione da intraprendere (Park e Kim 2003; Hougaard e Bjerre 2009).

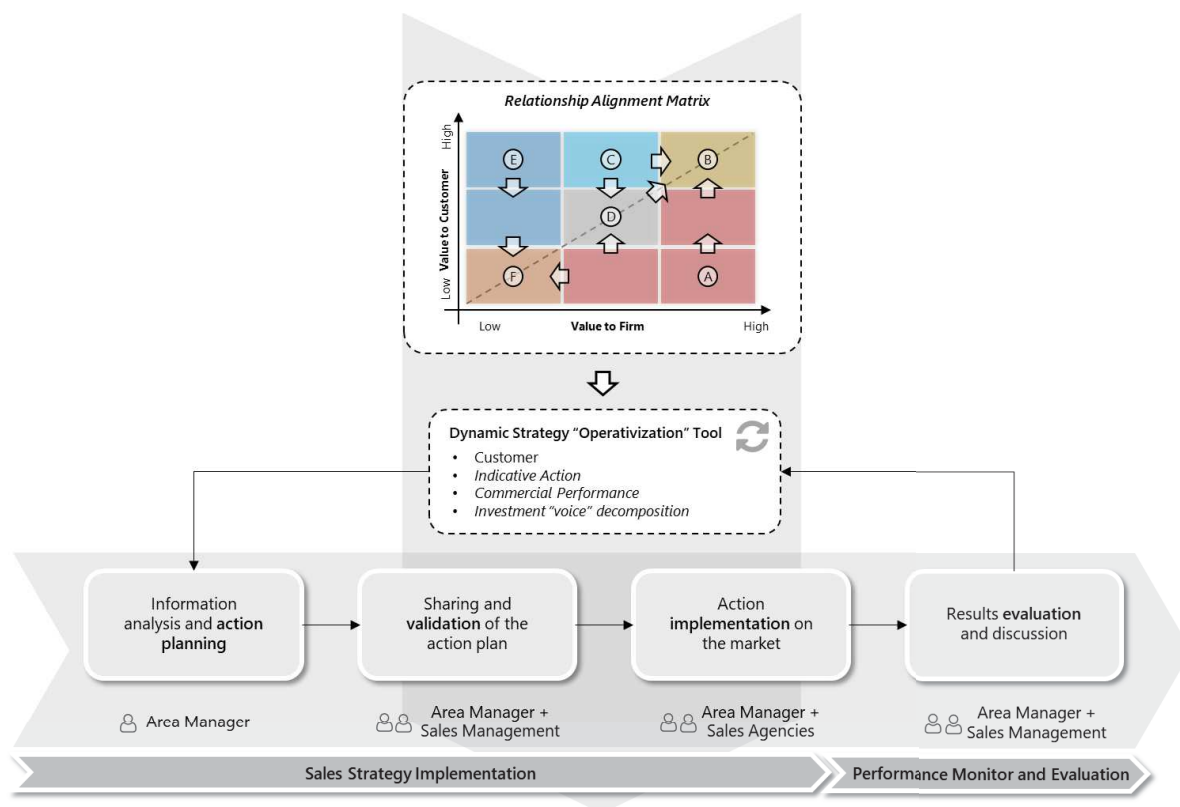


Figura 5.5 – Schema di implementazione e monitoraggio della strategia commerciale

Lo schema riportato in Figura 5.5 evidenzia nella parte superiore:

- La definizione delle classi di azione all'interno della matrice di allineamento, indicate con le lettere A, B, C, D, E F;
- La definizione un reporting tool, il Dynamic Strategy “Operativization” Tool, che fornisce cliente per cliente l'indicazione dell'azione da intraprendere, assieme a informazioni relative a trend commerciali e di investimento.

Nella parte inferiore sono invece rappresentate le fasi tramite cui la strategia viene implementata e monitorata, ovvero:

- La definizione di un piano di azioni volto all'allineamento del valore;
- La condivisione e la validazione del piano di azioni assieme alla direzione commerciale;
- L'implementazione del piano di azioni tramite il coinvolgimento delle Agenzie di vendita;
- La verifica e la valutazione delle azioni intraprese volte ad analizzare i risultati e innescare un secondo ciclo di implementazione.

5.3.1 La definizione delle classi di azione

Per poter trasferire efficacemente alla forza commerciale una strategia volta all'allineamento delle relazioni si è implementata una clusterizzazione dei clienti volta a fornire un'indicazione sull'azione commerciale da intraprendere al fine di allineare i clienti all'interno della matrice. La predisposizione di tale piano di azioni si è basata sull'analisi della letteratura incentrata sui modelli di allineamento, dove gli autori identificavano delle azioni volte a traslare il posizionamento delle relazioni lungo la diagonale della matrice (Park e Kim 2003; Bauwen e Gosselin 2006; Henneberg et al. 2009).

I clienti, sulla base del posizionamento all'interno della matrice, sono assegnati a una determinata classe. Ad esempio, i clienti in alto a destra sono classificati in una classe "B – Check and Keep", in quanto si trovano già in una posizione di allineamento coerente e l'indicazione è quindi relativa alla verifica e al mantenimento dello status quo.

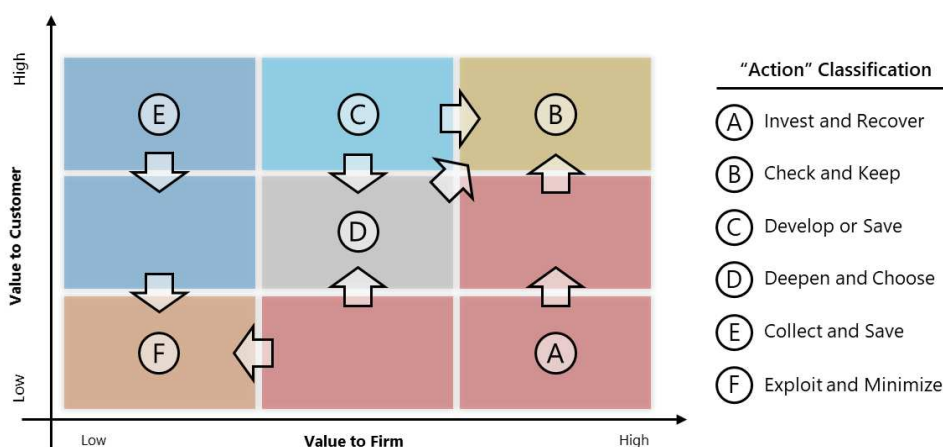


Figura 5.6 – Schema di definizione delle azioni

Nella tabella sottostante sono riportate tutte le classi di azione assieme a una descrizione sintetica. Per ogni classe di azione è stato inoltre indicato un approccio differente che può essere:

- Proattivo: ovvero di auto-attivazione da parte dell'azienda nei confronti del cliente;
- Conservativo: ovvero di mantenimento dello status-quo;
- Decisionale: ovvero volto a decidere la direzione che una relazione deve intraprendere;
- Prescrittivo: ovvero di imposizione da parte dell'azienda nei confronti del cliente.

Classe di Azione		Descrizione	Approccio all'Azione
A	Invest and Recover	Rappresenta un'area prioritaria di intervento, caratterizzata da relazioni fortemente disallineate a discapito del cliente. L'azione deve essere rivolta a un aumento di investimento volto al recupero della relazione.	Proattivo
B	Check and Keep	Rappresenta un'area in cui l'allineamento della relazione è coerente. Le azioni devono essere volte alla verifica al fine di identificare eventuali situazioni critiche e di intervento.	Conservativo
C	Develop or Save	Rappresenta un'area di bivio. Alcune relazioni potrebbero meritare l'alto livello di VtC e quindi sviluppate in ottica futura mentre altre relazioni, se non promettenti, vanno ridimensionate.	Decisionale
D	Deepen and Choose	Rappresenta un'area in cui l'allineamento della relazione è coerente. L'approccio deve però essere comunque volto all'identificazione di possibili clienti da far evolvere in relazioni più strategiche o per i quali mantenere l'attuale posizionamento.	Decisionale
E	Collect and Save	Rappresentano delle relazioni fortemente sbilanciate verso il cliente. L'azione deve essere volta in modo prescrittivo alla riduzione dell'investimento.	Prescrittivo
F	Exploit and Minimize	Rappresenta un'area in cui l'allineamento della relazione è coerente, tuttavia la bassa strategicità delle relazioni non giustifica uno sforzo volto a una gestione attiva delle relazioni.	Prescrittivo

Tabella 5.5 – Le classi di azione definite

Come emergerà in mondo più chiaro dalla descrizione dell'action research, le azioni da intraprendere hanno puramente lo scopo di fornire un'indicazione alla forza vendita a supporto della definizione di un action plan. L'analisi dei dati da parte della forza vendita potrebbe infatti evidenziare dei disallineamenti che non tengono conto di fattori non misurabili, derivanti dal contesto, come ad esempio clienti in fase di sviluppo, che potrebbero comparire nell'area C, ma che teoricamente occupano tale posizione solo per un periodo transitorio, in attesa di spostarsi verso l'area A.

5.3.2 Il dynamic strategy “operativization” tool

Il dynamic strategy “operativization” tool è uno strumento di reportistica ideato assieme al management aziendale al fine di fornire le informazioni necessarie alla preparazione di un action plan volto ad allineare le relazioni. Il report, strutturato in forma tabellare, fornisce indicazioni relative a:

- Dati anagrafici sintetici del cliente:
 - Codice
 - Ragione Sociale

- Agenzia di Riferimento
- Indicazione sulla classe di azione di appartenenza;
- Performance commerciali;
 - Fatturato nel periodo di riferimento analizzato;
 - Variazione relativa del fatturato rispetto al periodo di analisi precedente;
- Scomposizione dell'investimento commerciale:
 - Indicazione del livello di investimento nel periodo considerato;
 - Variazione relativa del livello di investimento rispetto al periodo di analisi precedente.

5.4 Conclusioni

Nel presente capitolo è stato introdotto il framework di allineamento delle relazioni sviluppato nel corso dell'action research condotta. Il framework è stato quindi scomposto nelle sue componenti principali, introducendo le metodologie di calcolo e di analisi utilizzate. Nel prossimo capitolo verrà presentata l'action research assieme alle principali evidenze emerse dall'applicazione del framework descritto in questo capitolo.

6 DESCRIZIONE DELL’ACTION RESEARCH

6.1 Introduzione

Nel presente capitolo viene illustrato il percorso intrapreso tramite l’action research che si è deciso di condurre, al fine di fornire una descrizione dell’applicazione dettagliata dei cicli di analisi e delle principali evidenze riscontrate. I cicli condotti sono rappresentati nella sottostante Figura 6.1.

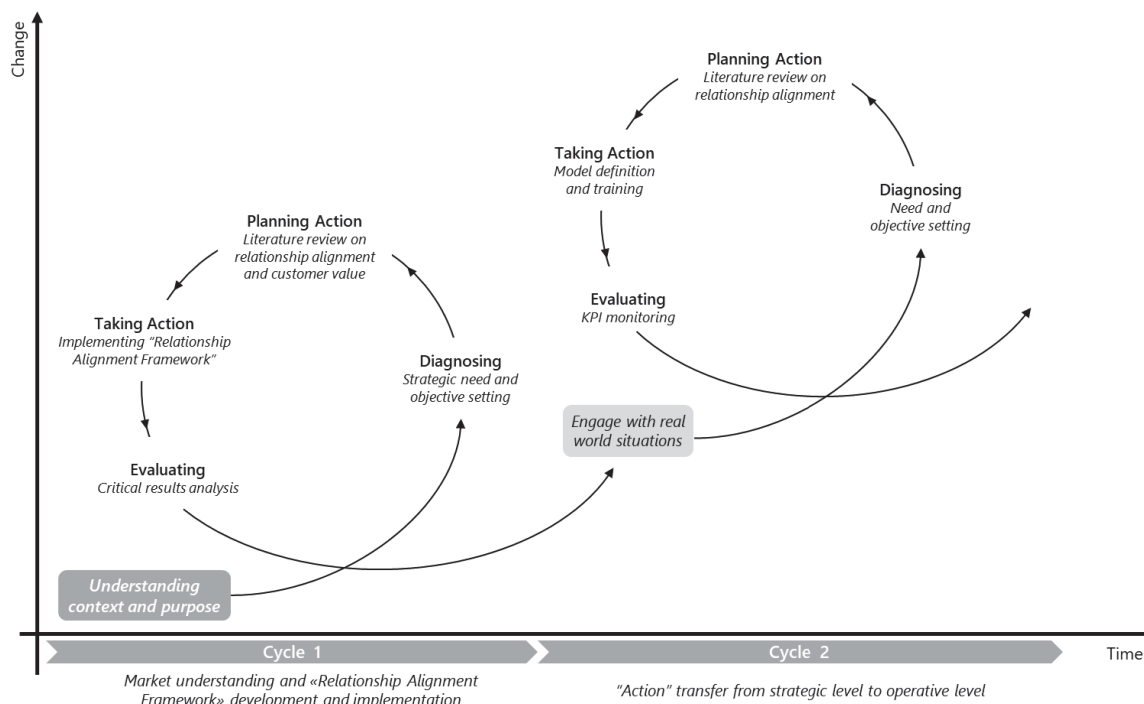


Figura 6.1 – I cicli dell’action research

6.2 Comprensione del contesto e dello scopo

Prima di procedere con il primo ciclo dell’action research si è rivelato assolutamente necessario comprendere in modo approfondito il contesto in cui opera l’azienda oggetto del presente studio. Si è proceduto pertanto con l’analisi dell’attuale modello di business per individuare le principali aree di criticità e, conseguentemente, identificare in modo chiaro lo scopo dell’intero progetto.

A valle del modello di business dell'azienda presa in considerazione si posizionano i clienti, classificabili all'interno di due macro-gruppi:

- Rivenditori: gestiti tramite una rete vendita esterna di Agenzie coordinate da un gruppo di Area Manager interni;
- Direzionali: clienti di grandi dimensioni gestiti direttamente tramite relazioni one-to-one dalla direzione aziendale.

Il presente studio si è focalizzato sulla prima di queste due categorie di clienti. L'offerta di valore dell'azienda è stata sintetizzata in caratteristiche relazionate al prodotto (ampiezza di gamma e innovatività delle soluzioni), caratteristiche relative al servizio (puntualità) e caratteristiche relative al supporto al cliente (merchandise per il punto vendita). Sebbene i primi due punti siano stati individuati come indiscussi punti di forza dell'azienda, si sono invece riscontrate alcune criticità per quanto riguarda la terza caratteristica, relativa al merchandise, in relazione soprattutto alla capacità dell'azienda di verificare l'effettiva utilità di tale supporto fornito (sia per l'azienda che per il cliente). Infine, sono state identificate le attività chiave dell'azienda riconducibili principalmente al mondo delle operations e della ricerca e sviluppo, dove i recenti investimenti per l'aggiornamento degli impianti hanno fornito molta sicurezza all'azienda. Tuttavia, all'interno di tali attività chiave, è stato riconosciuto dal management un ruolo fondamentale e strategico anche alla gestione della relazione col mercato. Tale area è stata però riconosciuta come critica, in quanto non in grado di trasferire in modo efficace e proficuo al mercato la solidità derivante dall'area operations.

Dall'analisi del modello di business è stato possibile identificare le principali criticità che hanno spinto l'azienda verso un decisivo cambio di approccio e di strategia nei confronti del proprio mercato. Tali motivazioni derivano da:

- Un mercato governato da fenomeni esponenziali, dove la velocità nel recupero da parte dei competitor di investimenti industriali volti all'innovazione di prodotto è sempre più veloce, e dove la conseguente riduzione dei prezzi non permette un ritorno dell'investimento sufficiente.
- La quasi totale assenza di una gestione sistemica e integrata del parco clienti, e di una relativa segmentazione.
- La deriva delle performance commerciali, caratterizzate negli ultimi anni da una stabilità dei volumi di vendita ma da un progressivo abbassamento del prezzo medio di vendita.
- Recenti investimenti su impianti produttivi e logistici, volti principalmente all'ampliamento della gamma commercializzata, hanno posto al centro la necessità di una sempre più attenta gestione della relazione col cliente, al fine di poter trasferire a valle tali investimenti. Tuttavia, la limitata capacità da parte dell'azienda di comprendere e influenzare il proprio mercato rappresenta una forte criticità.

L'azienda è quindi chiamata ad attuare un profondo cambiamento nella propria visione strategica, passando da un focus sul prodotto a un focus sulle relazioni. Il prodotto, che rappresenta indubbiamente una *conditio sine qua non*, non è sufficiente a garantire un vantaggio competitivo nell'attuale contesto. Tuttavia, all'interno dell'azienda non è presente alcuna metodologia che possa supportare la definizione di una nuova strategia, né strumenti in grado di sostenerla in questa sfida da un punto di vista operativo e data-centrico. Infine, è d'obbligo evidenziare anche la necessità di

trasferire la nuova strategia lungo la piramide organizzativa, traducendola in un processo di operativizzazione, formazione e monitoraggio dell'intera forza commerciale.

Il contesto e i business needs individuati rappresentano una buona opportunità per l'applicazione di un progetto di ricerca basato su action research finalizzato a:

- Formalizzare una strategia di gestione delle relazioni che conduca l'azienda a una gestione sistemica e strategica del proprio parco clienti. In un contesto di limitate risorse è essenziale per l'azienda individuare quali sono le relazioni su cui investire, quelle più importanti e strategiche, e quali sono invece le relazioni su cui smettere di investire. A questo fine viene proposto un framework volto all'allineamento delle relazioni.
- Formalizzare un processo di trasferimento della strategia aziendale e della strategia commerciale alle figure operative, un processo caratterizzato da un set di azioni guida predefinite e da un sistema di controllo e monitoraggio dell'applicazione delle stesse.

6.3 Primo ciclo: comprensione del mercato e implementazione del «Relationship Alignment Framework»

In Figura 6.2 è rappresentato il primo ciclo di action research, mentre all'interno della Tabella 6.1 vengono riportate le attività condotte in ciascuna fase prevista dal ciclo assieme ai principali risultati emersi. Successivamente, sia attività che relativi risultati verranno descritti nel dettaglio.

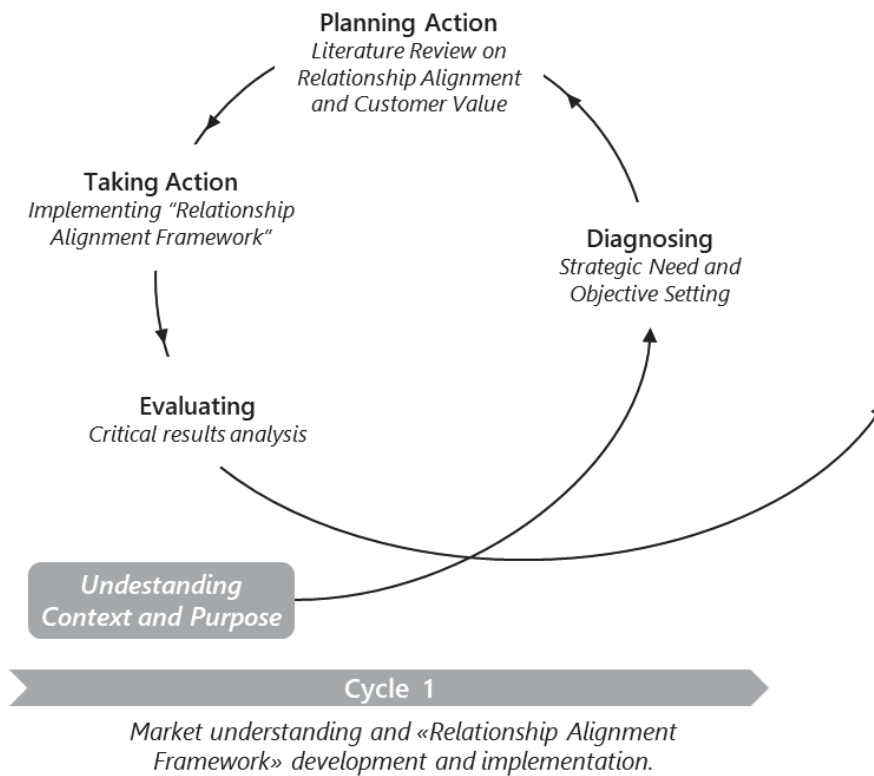


Figura 6.2 – Il primo ciclo dell'action research

	Fase	Attività	Outcomes
Cycle 1 Market understanding and «Relationship Alignment Framework» development and implementation	Diagnosing	Definizione degli obiettivi: <ul style="list-style-type: none"> • Comprendere come differenziare il posizionamento dell'azienda rispetto ai competitor; • Comprendere la percezione dei clienti dell'azienda in qualità di fornitore; • Comprendere la percezione dei clienti dall'azienda in qualità di fornitore; 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentazione interna di sintesi e formalizzazione degli obiettivi.
	Planning Action	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi della letteratura rispetto alle tematiche di allineamento delle relazioni; • Analisi della letteratura rispetto alle tematiche di customer perceived value; 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificazione dei principali modelli di allineamento della relazione in letteratura. • Identificazione delle dimensioni del valore nei contesti di business in letteratura.
	Taking Action	<ul style="list-style-type: none"> • Implementazione del Relationship Allignment Framework; • Survey sul mercato rispetto alle dimensioni del valore; 	<ul style="list-style-type: none"> • Modellazione del Relationship Alignment Framework: <ul style="list-style-type: none"> ○ Predisposizione del modello dati; ○ Verifica dei dati; ○ Predisposizione del modello di calcolo per il «value to firm» ○ Predisposizione del modello di calcolo per il «value to customer» • Predisposizione e conduzione della web-survey ai clienti: <ul style="list-style-type: none"> ○ Mappa del valore «context specific» ○ Questionario ○ Modellazione e analisi dei risultati.
	Evaluating Action	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi dei risultati "incrociando le prospettive" • Analisi critica del modello con la direzione aziendale (da cui need del ciclo due su come calare i risultati sul campo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi dell'allineamento delle relazioni; • Analisi del valore percepito dal cliente in funzione dell'allineamento; • Identificazione dei need per il secondo ciclo di action research.

Tabella 6.1 – Attività e Outcomes del Primo Ciclo

6.3.1 Diasgnosing

Nella fase di diagnosing le attività si sono concentrate sulla definizione degli obiettivi del primo ciclo di action research. La definizione degli obiettivi si è basata in primo luogo sugli input forniti dall'analisi del contesto e del modello di business aziendale, andando a indentificare tramite dei focus group con la direzione aziendale e la direzione commerciale le modalità tramite cui l'azienda potesse passare da un approccio strategico focalizzato sul prodotto a un approccio strategico che tenesse in considerazione anche la gestione delle relazioni. Dai focus group condotti è emerso come:

- L'area vendite aziendale sia sprovvista di un'adeguata strategia volta alla gestione delle relazioni col mercato. Tale mancanza è evidenziata in particolar modo dall'assenza di un indicatore volto a misurare il livello di strategicità dei clienti.
- La comprensione del mercato, in particolare dei bisogni dei clienti, sia incompleta e trasferita all'azienda dalle diverse Agenzie di vendita e di conseguenza mediata dal loro punto di vista.

Da tali evidenze, in accordo con la direzione aziendale, si è scelto di procedere con un primo ciclo di action research volto:

- All'approfondita comprensione del proprio mercato di riferimento tramite l'analisi dei bisogni dei propri clienti, al fine di comprendere in che modo differenziare l'offerta dell'azienda rispetto all'offerta delle aziende competitrici.
- Comprendere, grazie all'analisi dei bisogni dei clienti, il posizionamento dell'azienda rispetto all'opinione degli stessi circa il valore desiderato e rispetto ai competitor.
- Costruire una prospettiva interna, basta sui dati raccolti, di analisi e clusterizzazione del portafoglio clienti tale da supportare la strategia di allineamento delle relazioni.

6.3.2 Planning action

A valle della fase di Diagnosing, è stata condotta un'approfondita analisi della letteratura incentrata sulle tematiche di allineamento delle relazioni di business e sulle dimensioni relative alla percezione del valore, con l'obiettivo di predisporre e individuare:

- Uno strumento, il Relationship Alignment Framework, volto alla misurazione e alla visualizzazione del livello di allineamento delle relazioni;
- Le dimensioni di valore generali costituenti la cosiddetta mappa del valore.

Assieme alla definizione del Relationship Alignment Framework si è voluto definire anche:

- Il modello dati volto a contenere le informazioni necessarie ad alimentare uno strumento di data visualization;
- I modelli di calcolo utilizzati per calcolare gli indicatori di Value to Firm e Value to Customer;

Assieme alla definizione della mappa del valore si è voluto anche predisporre:

- Un modello di questionario volto a indagare la mappa del valore sulla base di:
 - Scale per la misurazione dell'importanza relativa a ciascun bisogno per il cliente;
 - Scale Likert di valutazione per comprendere il posizionamento dell'azienda rispetto al valore desiderato dal cliente e rispetto al valore fornito dai clienti per ciascun bisogno;
- Un modello dati volto a mappare le informazioni ricavate dal questionario e volto ad alimentare uno strumento di data visualization;
- Un modello di calcolo volto alla deduzione di indicatori sintetici rispetto alle risposte fornite nel questionario.

Entrambi i modelli, di allineamento delle relazioni e di indagine dei bisogni, sono stati sottoposti al management aziendale per ottenerne la validazione prima dell'inizio della fase di taking action. In questa fase, oltre alla direzione aziendale e alla direzione commerciale è stata ingaggiata anche l'Area

IT aziendale al fine di verificare la disponibilità delle informazioni necessarie ad alimentare i modelli.

6.3.3 Taking action

Nella fase di Taking Action è stato implementato il framework di allineamento delle relazioni ed è stata condotta la survey volta a comprendere il mercato di riferimento dell'azienda.

6.3.3.1 Implementazione del Relationship Alignment Framework

Al fine di implementare il Relationship Alignment Framework, si è innanzitutto proceduto alla costruzione di una solida base dati contenente tutte le informazioni necessarie al calcolo degli indicatori di Value to Customer e Value to Firm. Tale base dati contiene le transazioni con i clienti, al massimo livello di dettaglio possibile, nell'arco dei tre anni di riferimento selezionati per condurre la classificazione L-FRM.



Figura 6.3 – Periodi di riferimento delle analisi

L'implementazione della L-FRM:

Come descritto all'interno del Paragrafo 5.2.1, per comprendere e classificare i clienti rispetto al proprio livello di attrattività per l'azienda, ovvero il loro value to firm, è stata implementata la metodologia L-FRM. Vengono di seguito riportate le principali evidenze rilevate e scelte intraprese nel calcolo della classificazione.

- Lunghezza delle relazioni (Lenght): per l'analisi si è scelto di considerare un periodo di riferimento di tre anni, un intervallo di tempo concordato col management aziendale e reputato coerente rispetto alle finalità dell'analisi. Lo spettro delle diverse lunghezze di relazioni all'interno di tale periodo di riferimento va da 2 a 1.082 giorni: tali intervalli sono stati calcolati considerando la differenza in giorni tra la prima transazione avvenuta col cliente nel periodo di riferimento considerato e l'ultima. Le relazioni più lunghe sono ritenute le più attrattive, mentre le più corte sono ritenute sporadiche (o, in alcuni casi, nuove). Come evidenziato nel Paragrafo 5.2.1, tramite la suddivisione dei clienti in quantili e la normalizzazione, è stato ottenuto un indicatore a scala 0-100, denominato Lenght Score, indice del valore della relazione sulla base della longevità.
- Recentezza delle relazioni (Recency): all'interno del periodo di riferimento dell'analisi è stata definita recentezza la differenza tra l'ultima transazione avvenuta col cliente e la data di fine del periodo considerato, il 31/12/2018. L'analisi ha messo in evidenza una recentezza delle relazioni compresa tra i 10 giorni e i 1.076 giorni. Anche in questo caso si è quindi proceduto tramite quantili e normalizzazione all'ottenimento di un Recency Score,

calcolato con una scala inversa, dove le relazioni più recenti hanno uno score alto mentre le relazioni meno recenti hanno uno score basso.

- **Frequenza delle relazioni (Frequency):** la frequenza delle relazioni è stata calcolata tramite la misura del numero di ordini nell'arco del mese. Il numeratore, ovvero gli ordini, sono stati calcolati sulla base del numero di transazioni avvenute, e sono stati rapportati alla durata della specifica relazione e non al periodo di riferimento dell'analisi, vale a dire 36 mesi. La frequenza delle relazioni si muove quindi tra i 18 ordini/mese e 0,1 ordini/mese. Tali valori sono stati quindi convertiti nel Frequency Score.
- **Valore Monetario delle relazioni (Monetary):** il valore monetario della relazione è stato calcolato come il valore medio di un ordine (€/ordine). Tale valore è stato convertito nel Monetary Score, dove clienti che mediamente effettuano ordini più voluminosi sono considerati maggiormente attrattivi rispetto a clienti che effettuano ordini di piccole quantità.

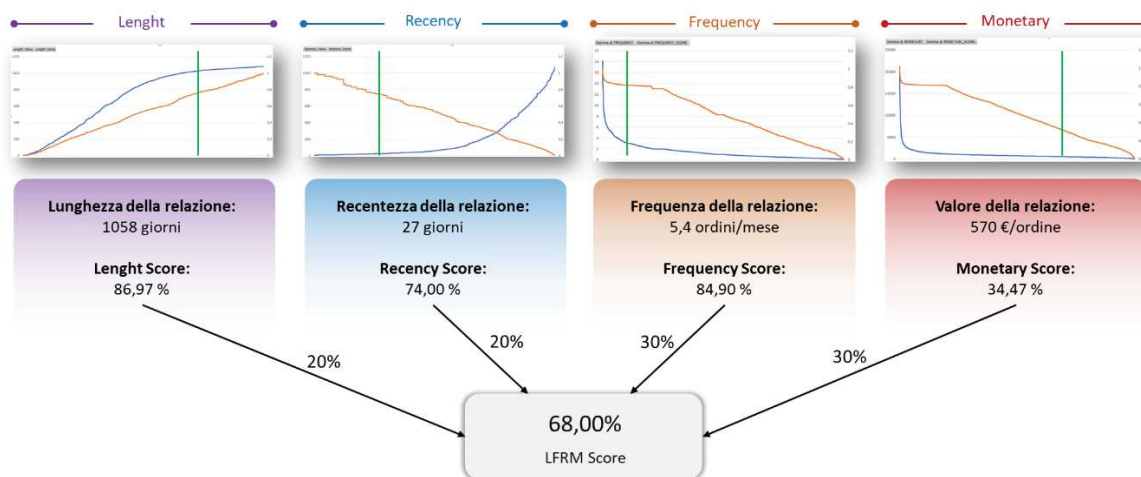


Figura 6.4 – Aggregazione e calcolo del LFRM Score

Successivamente, come rappresentato nell'esempio riportato in Figura 6.4, i quattro score relativi alla LFRM sono stati aggregati in un indicatore univoco, sintesi del valore di tale relazione per l'azienda, il Value to Firm. La creazione di un indicatore univoco ha permesso la ripartizione dei clienti in più classi, utili al fine di analizzare l'andamento a un livello aggregato:

Classi LFRM:

- LFRM Score da 100% a 80% - A (Very High)
- LFRM Score da 80% a 60% - B (High)
- LFRM Score da 60% a 40% - C (Medium)
- LFRM Score da 40% a 20% - D (Low)
- LFRM Score da 20% a 0% - E (Very Low)

A validazione della metodologia è stata quindi analizzata la composizione delle classi e quanto ciascuna di esse incida rispetto ai volumi di vendita, come si evince in Figura 6.5.

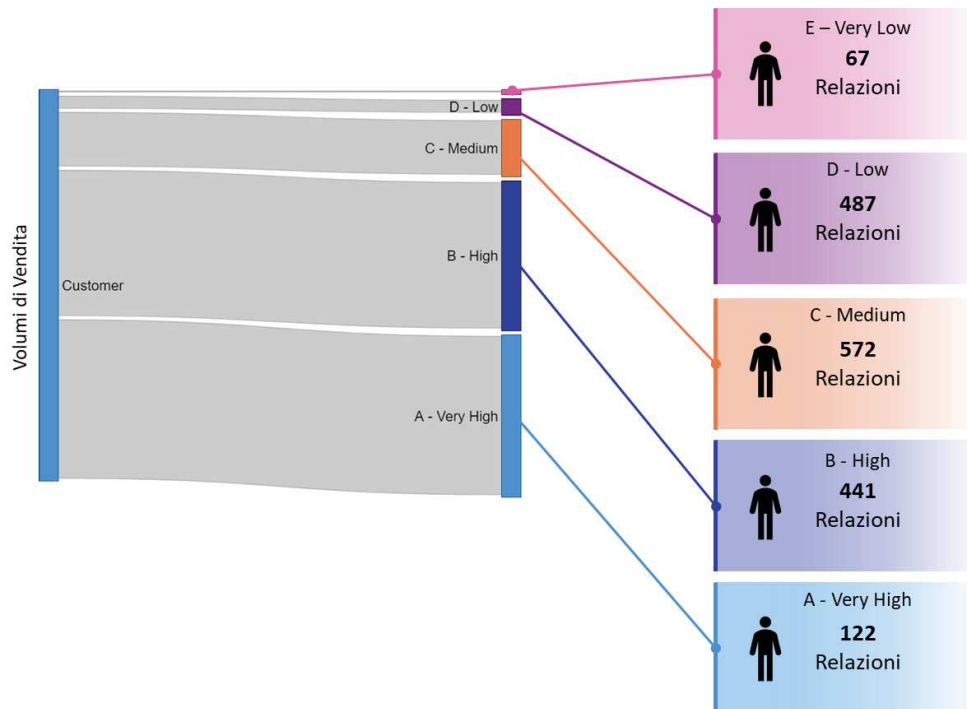


Figura 6.5 – Classi LFRM e distribuzione dei clienti

Nella Figura 6.5 è possibile evidenziare come le relazioni molto attrattive, ovvero quelle con un LFRM Score compreso tra l'80% e il 100%, siano relativamente poco numerose rispetto alle altre classi, contando solo 122 relazioni (in blu nella Figura). Ma tale classe, da sola, genera più di un terzo dei volumi di vendita, a indicazione di come tale cluster sia composto principalmente da clienti di grandi dimensioni (Frequency + Monetary). Muovendosi verso relazioni meno attrattive è possibile notare come i volumi di vendita scendano, soprattutto se rapportati alla numerosità delle relazioni, fino a diventare esigui nel caso delle relazioni E (Very Low), in rosa nella Figura.

L'implementazione della Monetary Customer Cost.

A valle dell'analisi del Value to Firm è stata condotta l'analisi del secondo indicatore fondamentale per l'implementazione del Relationship Alignment Framework: il Value to Customer. Come specificato nel Paragrafo 5.2.2, si è scelto di calcolare tale indicatore facendo riferimento alla prospettiva interna, andando cioè a calcolare il costo di ogni relazione rapportandola al prezzo pagato dal cliente e al valore degli omaggi trasferiti al cliente. La base dati utilizzata per il calcolo della LFRM è stata quindi opportunamente integrata con:

- Il prezzo lordo praticato a listino per ogni articolo;
- Le transazioni relative al trasferimento di omaggi e/o articoli di merchandise verso il cliente.

A valle di opportune verifiche sulla consistenza e sulla validità dei dati, è stato calcolato secondo le modalità già descritte un indicatore relativo all'investimento sulla relazione. Anche tale indicatore, essendo stato calcolato su una scala 0-100, ha permesso di classificare i clienti in cinque classi sulla base del livello di investimento.

Classi di Investimento:

- Investment Score da 100% a 80% - A (Very High)

- Investment Score da 80% a 60% - B (High)
- Investment Score da 60% a 40% - C (Medium)
- Investment Score da 40% a 20% - D (Low)
- Investment Score da 20% a 0% - E (Very Low)

È opportuno soffermarsi ora sulla natura temporale di tali indicatori. In particolare, il primo dei due, quello relativo al Value to Firm, rappresenta un'analisi con logiche backward, ovvero consuntive. Il calcolo della LFRM infatti si basa uno specifico periodo di riferimento fissato a priori e ha una sua ragione d'essere in veste di tale periodo di riferimento. Si consideri ad esempio il calcolo della LFRM su un solo mese, oppure su un solo anno di riferimento: tale analisi rischierebbe di essere deviata da fenomeni specifici che non permetterebbero un'opportuna generalizzazione dell'indicatore. Altresì, l'indicatore relativo all'investimento può fornire un'indicazione puntuale e anche in corso d'opera del livello di investimento. Il livello di investimento è forse più opportuno se riferito a periodi più brevi al fine di fotografare la situazione in corso piuttosto che una situazione a consuntivo. Tali considerazioni saranno più chiare quando i due indicatori verranno analizzati all'interno della matrice di allineamento delle relazioni.

Integrazione delle prospettive nella Matrice di Allineamento delle Relazioni.

Le due metriche calcolate di Value to Firm e di Value to Customer sono state riportare all'interno della matrice di allineamento delle relazioni in un apposito strumento di analisi e visualizzazione dei dati. In tale modo è stato possibile abilitare le analisi della fase di Evaluating. In Figura 6.6 si riporta la rappresentazione della matrice di allineamento. Ogni bolla di colore blu rappresenta un cliente, e la dimensione della bolla indica il fatturato generato dal cliente nell'anno di analisi considerato.

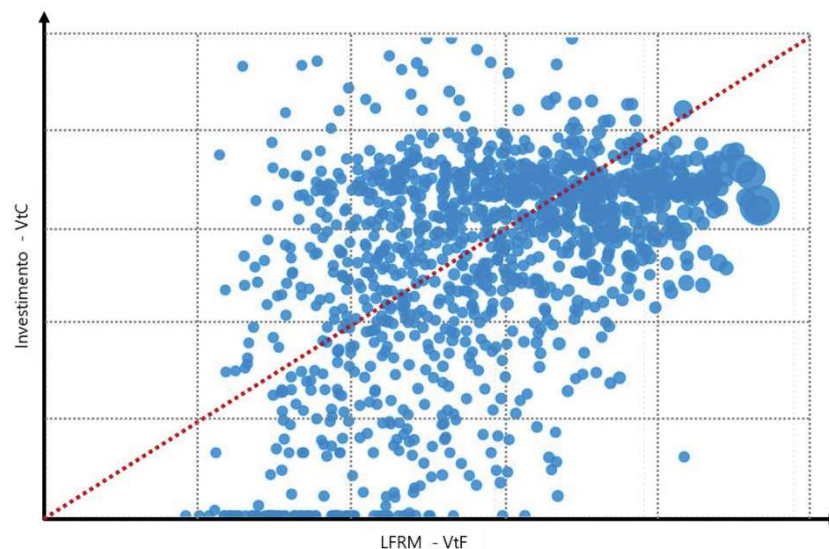


Figura 6.6 – La matrice di allineamento delle relazioni

6.3.3.2 Analisi dei bisogni dei clienti e posizionamento

Nella fase di Taking Action relativa all'analisi dei bisogni dei clienti al posizionamento aziendale si è deciso di partire dalla mappa del valore ricavata dall'analisi della letteratura, sintetizzata nel Paragrafo 3.7.4. Tale mappa del valore è stata condivisa e calata nello specifico contesto assieme al management aziendale giungendo alla forma già presentata nel paragrafo 5.2.3. Successivamente, è stato predisposto il questionario volto a indagare per ognuna delle dimensioni evidenziate nella mappa del valore il livello di importanza della specifica dimensione, il posizionamento dell'azienda rispetto al valore desiderato e il posizionamento dell'azienda rispetto ai competitor.

Si è successivamente proceduto alla definizione del campione dei clienti a cui sottoporre il questionario, identificando 783 clienti e andando a definire il target di rispondenti finalizzato a ottenere validità statistica dell'analisi: 169. La conduzione della survey ha portato a dei risultati ben superiori al target prestabilito, arrivando a contare ben 271 rispondenti, sufficienti a garantire la significatività statistica dell'indagine.

I dati raccolti tramite la survey sono stati elaborati dal ricercatore e sono stati resi disponibili nello stesso strumento di data visualization utilizzato per la matrice di allineamento delle relazioni, abilitando in questo modo l'analisi incrociata dei dati nella successiva fase di Evaluating.

6.3.4 Evaluating

Nella fase di valutazione il ricercatore ha supportato il management nell'analisi critica delle informazioni emerse e predisposte nella fase di Taking Action. In primo luogo, le analisi si sono focalizzate sui risultati della survey e successivamente hanno seguito il percorso riportato in Figura 6.7, che ha previsto l'incrocio di più prospettive.

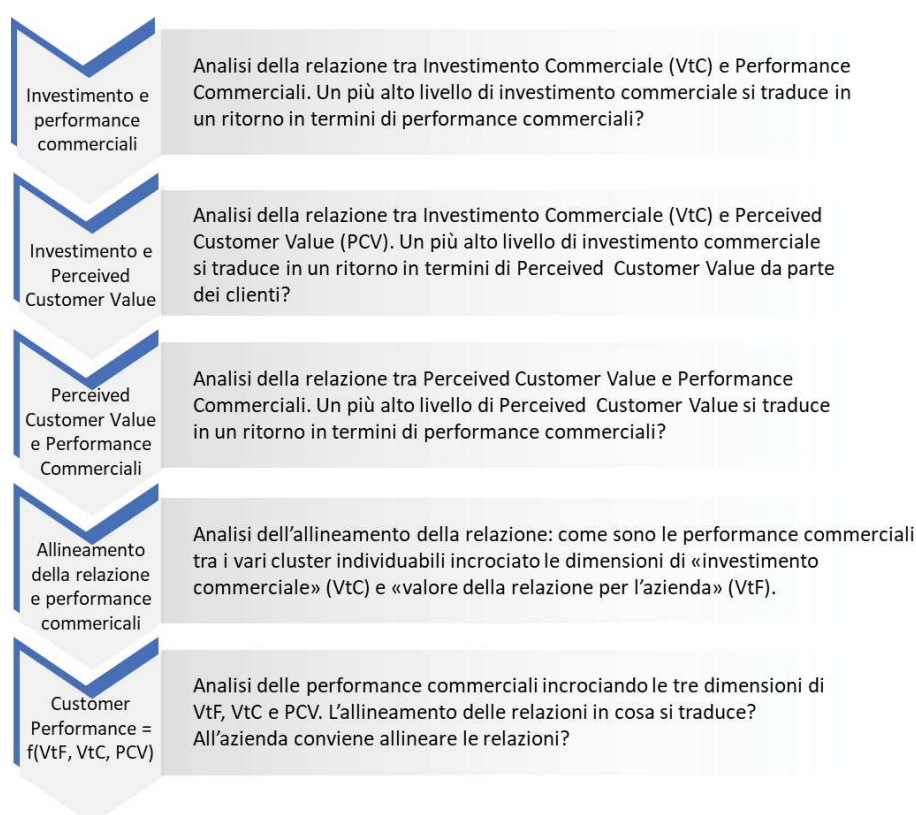


Figura 6.7 – Il percorso di analisi

6.3.4.1 Analisi dei risultati della survey

L'analisi dei risultati della survey ha permesso al management di comprendere in modo approfondito il proprio mercato di riferimento, andando inoltre a sfatare e/o confermare alcuni miti organizzativi e aprendo le porte alla percezione del rapporto con i clienti come relazione e non solo come transazione. Tali assunzioni riguardavano principalmente:

- Il posizionamento del prezzo come principale driver decisionale del cliente nella selezione del fornitore;
- La presenza di un'ampia gamma di prodotti come fattore preferenziale nella scelta del fornitore da parte del cliente.

Dall'analisi dei dati della survey emerge però un profilo dei bisogni decisamente più variegato, a partire dalla suddivisione dell'importanza attribuita ai value driver, come riportata in Figura 6.8.

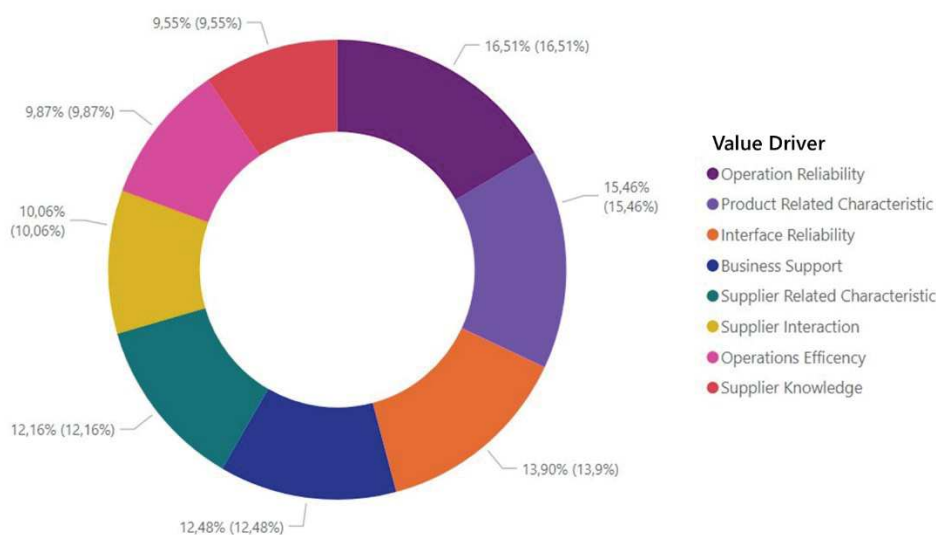


Figura 6.8 – L'importanza attribuita ai Value Driver

Il value driver emerso come più importante tra quelli presi in considerazione è quello relativo all'affidabilità delle operations, in particolare rispetto alla sotto-dimensione della puntualità. Come secondo value driver emergono le caratteristiche legate al prodotto, che però non si manifestano tanto in termini di ampiezza di gamma, quanto in termini di qualità del prodotto. Si osservi infine come il value driver relativo al Business Support si posizioni solo al quarto posto e, in particolare, la sua sotto-dimensione di prezzo non compare tra i principali fattori di selezione del fornitore.

Dalla survey, come presentato nel Paragrafo 5.2.3, è stato ricavato un indicatore volto alla misurazione del valore percepito dal cliente, sintesi del posizionamento dell'azienda rispetto alle aspettative e rispetto ai competitor. Tale indicatore è stato analizzato e confrontato con altri indicatori all'interno del percorso di analisi presentato in Figura 6.4.

6.3.4.2 Analisi incrociata delle prospettive

Come anticipato, procediamo ora a presentare le analisi ricavate dalla matrice di allineamento delle relazioni incrociando tali risultati rispetto al Perceived Customer Value emerso dalla Survey.

Investimento e performance commerciali:

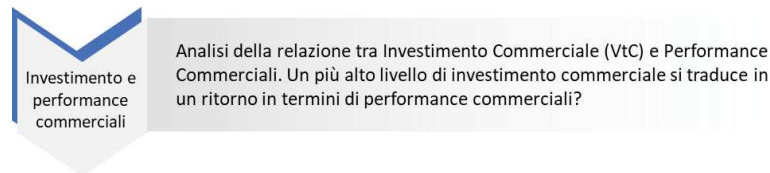


Figura 6.9 – Investimento e Performance Commerciali

In primo luogo, assieme al management si è cercato di comprendere in quale modo l'asse delle ordinate della matrice di allineamento delle relazioni, ovvero l'investimento commerciale (VtC), influisce sulle performance commerciali della clientela, al fine di comprendere se il mercato sia sensibile o meno nei confronti di tale leva d'azione. Andando a confrontare le classi di investimento definite in fase di analisi del VtC, ciò che emerge è rappresentato in Figura 6.10.

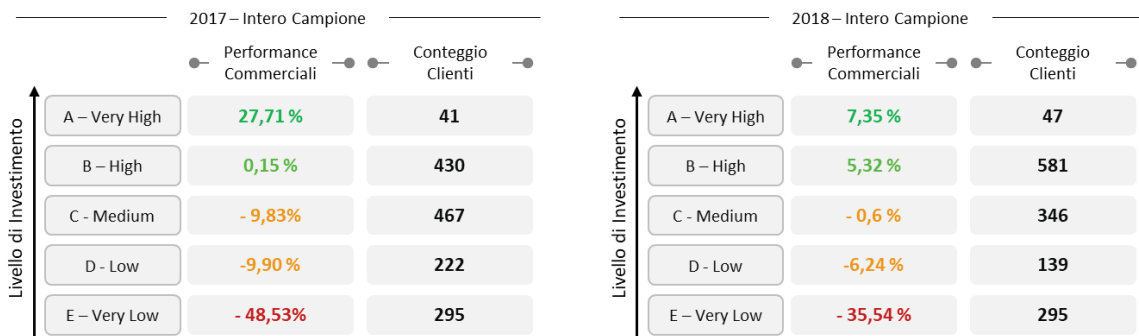


Figura 6.10 – Investimento e Performance Commerciali

Andando ad analizzare l'andamento delle performance commerciali, intese come variazione del fatturato tra l'anno di riferimento dell'analisi e l'anno precedente, ciò che si può evidenziare è come i clienti sembrano venire influenzati dalla variazione dell'investimento commerciale. Tale trend pare essere confermato, anche se in misura minore andando a osservare solamente i clienti che hanno partecipato alla survey in Figura 6.11.

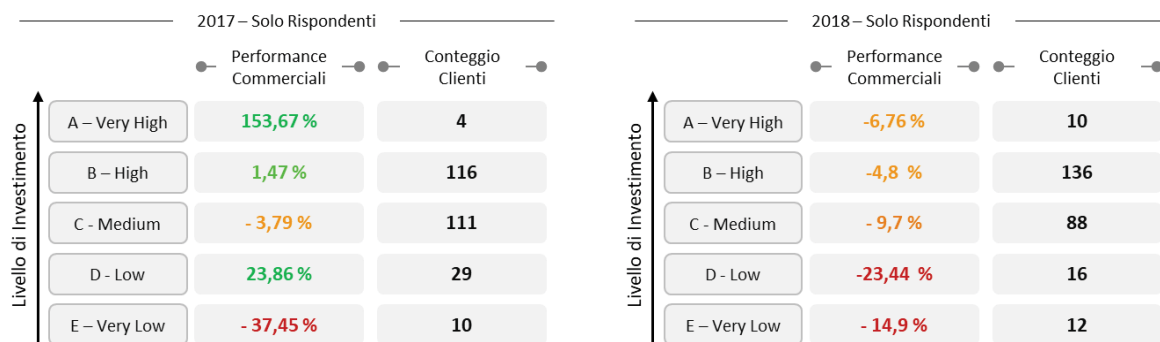


Figura 6.11 – Investimento e Performance Commerciali

Investimento e Valore Percepito dal Cliente:

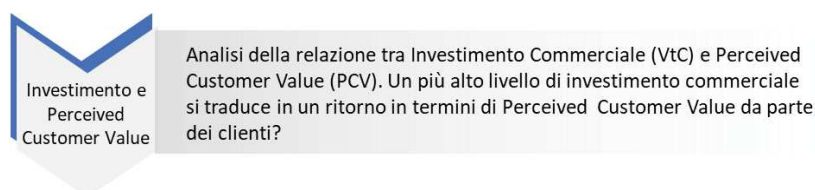


Figura 6.12 – Investimento e Perceived Customer Value

In questa fase dell'analisi si è invece cercato di comprendere se l'investimento abbia un'influenza o meno rispetto al valore percepito dal cliente, ovvero se a un maggior livello di investimento corrisponda una risposta del cliente in termini di valore percepito nei confronti della relazione. Si ricorda come l'indicatore di valore percepito sia un indicatore a scala 0-100 volto a mediare il posizionamento dell'azienda rispetto al valore desiderato e rispetto ai competitor. I risultati di tale analisi sono riportati in Figura 6.13

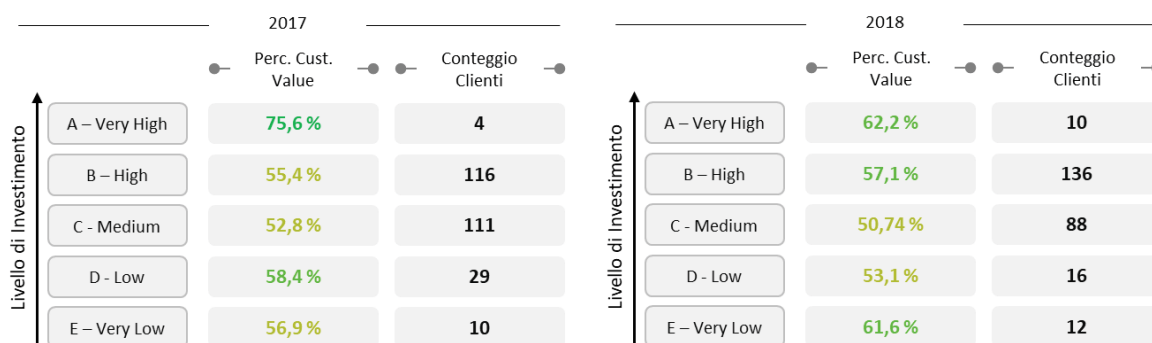


Figura 6.13– Investimento e Perceived Customer Value

In questo caso andando a confrontare le classi investimento basate sia sull'anno 2017 che sull'anno 2018 non sembra essere una particolare influenza dell'investimento rispetto al valore percepito dal cliente.

Valore Percepito dal Cliente e Performance Commerciali:

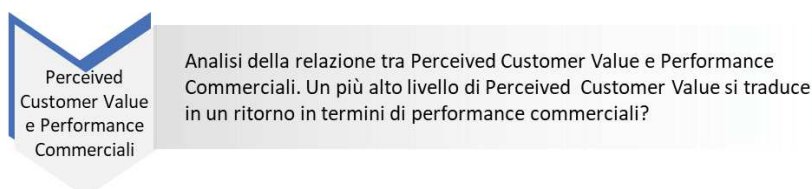


Figura 6.14 – Perceived Customer Value e Performance Commerciali

In questa fase si è cercato di comprendere se una maggiore percezione di valore da parte del cliente si traducesse o meno in un ritorno in termini di performance commerciali. L'analisi evidenzia quanto riportato in Figura 6.15.

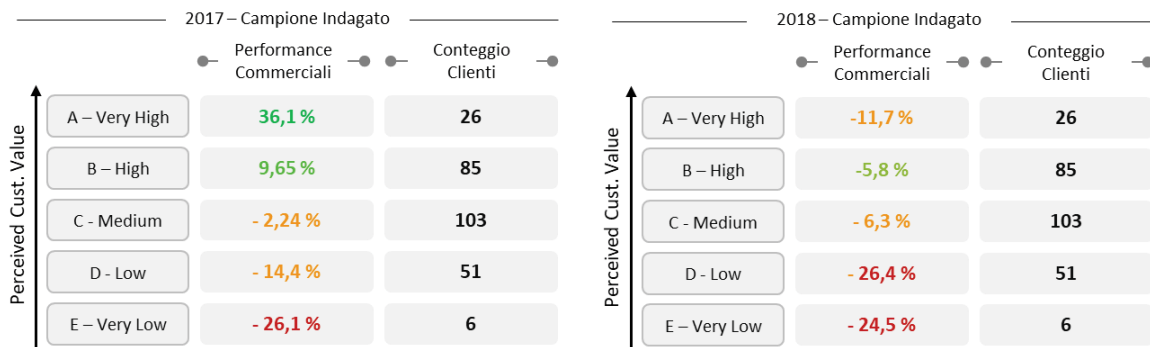


Figura 6.15 – Perceived Customer Value e Performance Commerciali

Dall'analisi emerge come, in particolar modo facendo riferimento ai livelli di investimento del 2017, ci sia una diretta correlazione tra il livello di valore percepito dal cliente nei confronti della relazione e le performance commerciali dei clienti. Questo, anche se in forma più lieve, sembra verificarsi anche analizzando i livelli di investimento dell'anno 2018.

Allineamento della relazione e Performance Commerciali:

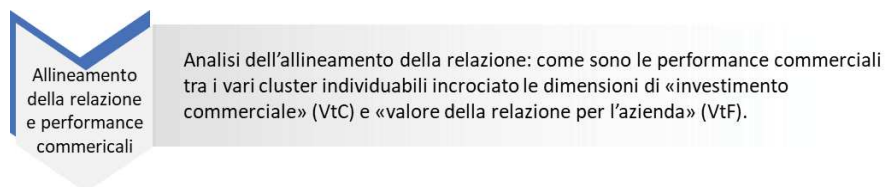


Figura 6.16 – Allineamento della relazione e Performance Commerciali

Dopo aver compreso il trend delle performance commerciali rispetto al livello di investimento e rispetto al livello di valore percepito è stata introdotta nell'analisi la matrice di allineamento delle relazioni, al fine di comprendere assieme al management la distribuzione dei clienti e delle performance commerciali in funzione al livello di allineamento delle risorse.

Una prima considerazione che è possibile fare è relativa alla distribuzione dei clienti, ovvero le bolle blu all'interno della matrice. L'aspettativa del management era quella di una situazione tendente all'allineamento, dove i clienti ritenuti importanti ottenessero effettivamente un livello di investimento maggiore. Tuttavia, la quantificazione di tale sensazione tramite l'applicazione del modello ha fatto emergere una situazione di mancato allineamento. I clienti si distribuiscono all'interno della matrice creando una nuvola non attorno alla diagonale, bensì attorno a una retta parallela all'asse delle ascisse, retta che rappresenta il livello di investimento medio. Tale distribuzione testimonia una gestione non coerente dell'investimento, dove clienti piccoli e poco importanti ricevono lo stesso investimento dei clienti grandi e importanti.

Successivamente, ci si è concentrati sull'analisi della distribuzione delle performance commerciali, al fine di comprendere in che modo fossero influenzate dal posizionamento nella matrice. Tale analisi è raffigurata in Figura 6.17, in cui sono riportati i trend all'interno della matrice rispetto al livello di investimento del 2017.

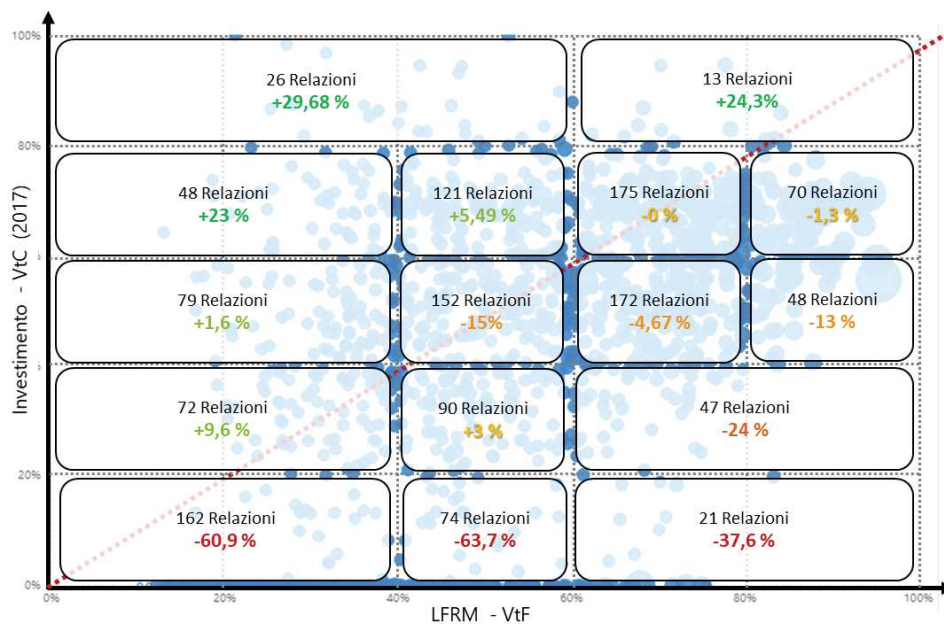


Figura 6.17 – Allineamento della relazione e Performance Commerciali

È interessante osservare come rispetto alla linea tratteggiata in rosso, la cosiddetta fair-value line (Park e Kim 2003), che identifica la zona di allineamento delle relazioni, i trend delle performance commerciali siano positivi, mentre al di sotto di tale linea siano negativi. Ciò sembra supportare quanto emerso dalla teoria: situazioni di disallineamento delle relazioni producono risultati non ottimali per l'azienda. In particolare:

- L'area sottostante la diagonale sembra essere popolata da clienti che sono disallineati a favore dell'azienda, per i quali il valore ricavato dall'azienda è maggiore rispetto al valore ricevuto. I clienti sembrano essere consapevoli di questo posizionamento non allineato, traducendolo in un calo del fatturato e delle performance commerciali;
- L'area sopra la diagonale è invece popolata dai clienti che ricevono più valore rispetto a quanto ne restituiscono all'azienda. Anche in questo caso i clienti sembrano esserne consapevoli e approfittano della situazione aumentando i volumi e migliorando le performance commerciali.

È interessante notare inoltre come anche andando ad analizzare una sola classe di investimento, considerando i trend delle performance commerciali a parità di investimento, le performance tendano a calare da sinistra verso destra, spostandosi da relazioni meno attrattive (con un VtF basso) a relazioni più attrattive (con un VtF alto). Quanto appena evidenziato si mantiene anche andando a osservare i trend commerciali dei soli clienti che hanno preso parte alla survey raffigurati nella Figura 6.18.

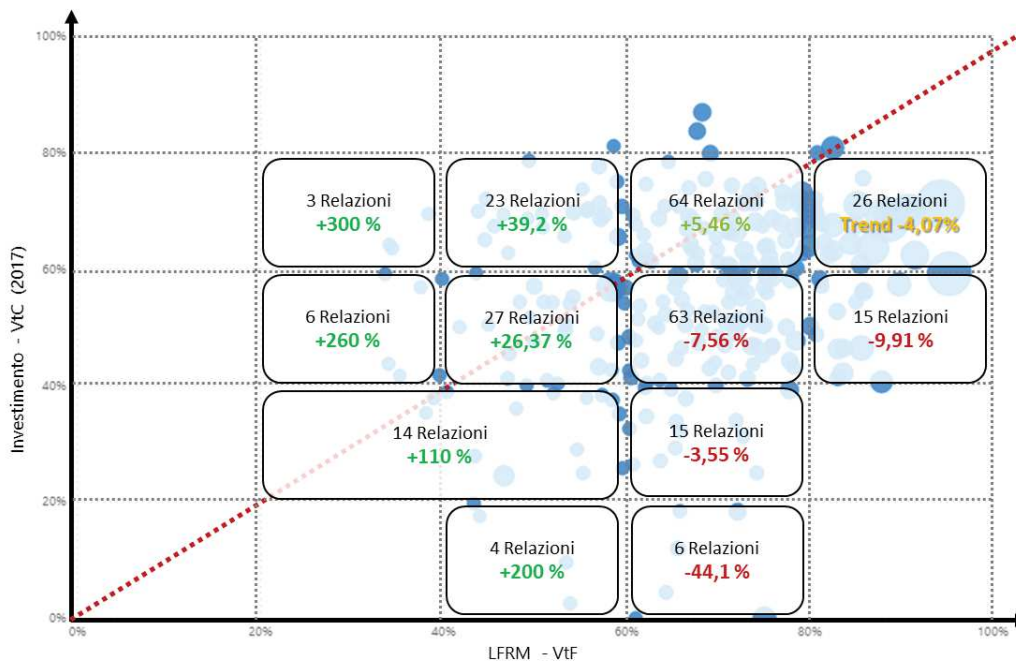


Figura 6.18 – Allineamento della relazione e Performance Commerciali

Allineamento della relazione, Performance Commerciali e Customer Perceived Value:

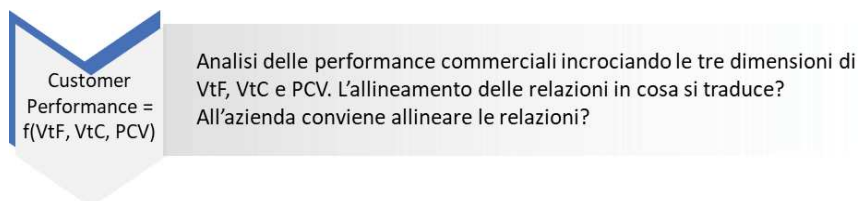


Figura 6.19 – Allineamento della relazione, Performance Commerciali e Customer Perceived Value

Infine, a conclusione delle analisi relative alla matrice di allineamento, si è cercato di condurre un'analisi incrociata, che confrontasse tutte le dimensioni contenute nel modello: Value to Firm, Value to Customer, performance commerciali e valore percepito dal cliente. Si è quindi analizzato anche il livello di valore percepito dal cliente all'interno della matrice di allineamento delle risorse, al fine di comprendere e spiegare meglio il trend delle performance commerciali. La sintesi di tale analisi è riportata in Figura 6.20.

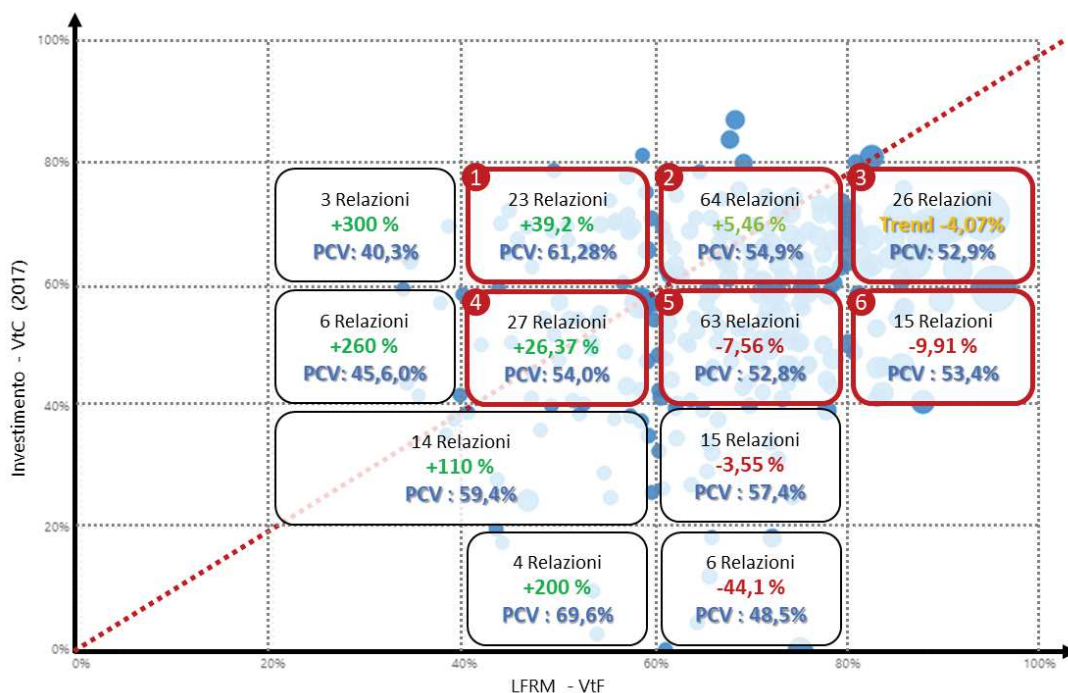


Figura 6.20 – Allineamento della relazione, Performance Commerciali e Customer Perceived Value

Dalla Figura 6.20 si evince come a parità di livello di investimento, andando a leggere le caselle della matrice rispetto a una linea orizzontale (ad esempio le caselle 1, 2 e 3), l'indicatore relativo al valore percepito dal cliente vari in modo significativo al variare della classe di Value to Firm. In particolare, si può notare come i clienti di maggior valore (ad esempio la casella 3) siano più esigenti in termini di investimento rispetto ai clienti di minor valore (ad esempio la casella 1). Si può quindi osservare come a parità di investimento commerciale il Perceived Customer Value dei clienti a maggiore valore sia più basso rispetto a quella dei clienti a minor valore. Per meglio comprendere tale fenomeno si può osservare come:

- Casella 3: clienti di maggior valore per l'azienda. Tuttavia, il livello di investimento concesso non sembra sufficiente a garantire un adeguato ritorno in termini di performance commerciali (Trend = -4,07%) e in termini di valore percepito (PCV = 52,9%). Questi numeri a sé stanti però non sono sufficienti a spiegare un fenomeno e devono essere quindi confrontati con le evidenze ricavabili dalle caselle 1 e 2. Da tali caselle è possibile osservare come a parità di livello di investimento, delle relazioni meno importanti per l'azienda ottengano dei risultati migliori sia in termini di performance commerciali (casella 2 Trend = +5,46% e casella 1 Trend = +39,2%) che in termini di valore percepito (casella 2 PCV = 54,9% e casella 1 PCV = 61,28%).

La variazione delle performance commerciali non uniforme a parità di livello di investimento sembra quindi essere spiegata dalla diversa percezione del valore da parte dei clienti in base alla loro importanza per l'azienda. In sintesi, i clienti più importanti percepiscono tale posizionamento e pretendono quindi un livello di investimento superiore rispetto ai clienti meno attrattivi.

A conclusione di tale analisi è possibile trarre le sintesi riportate in Figura 6.21:

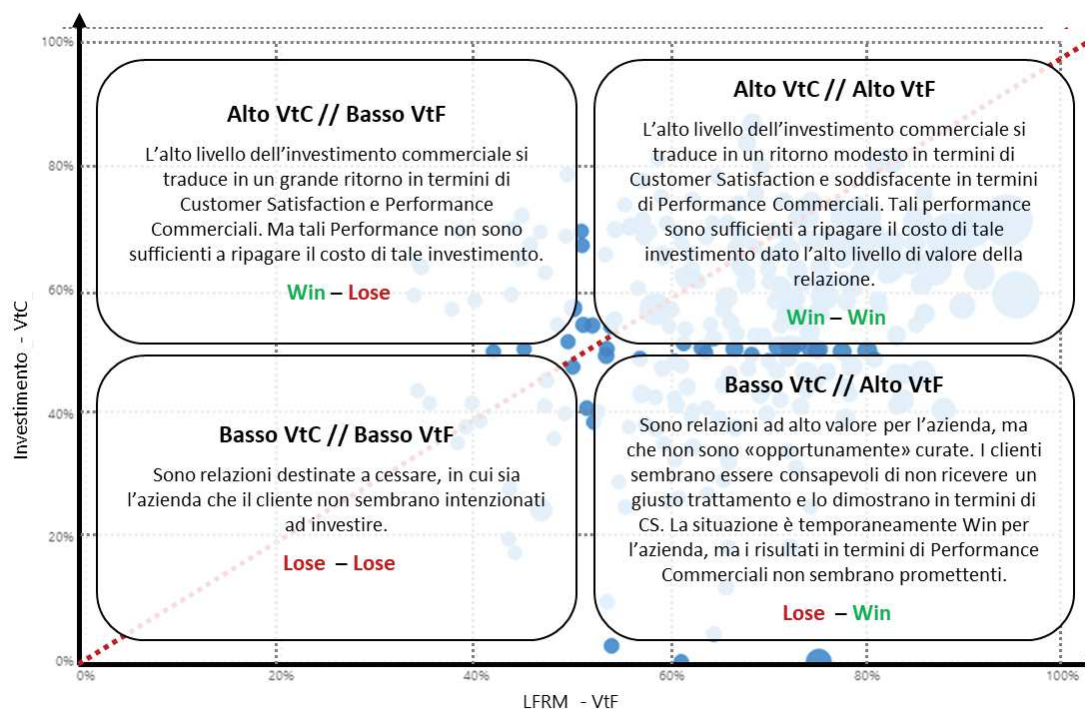


Figura 6.21 – Allineamento della relazione, Performance Commerciali e Customer Perceived Value

6.3.5 Conclusioni al primo ciclo

Le analisi condotte all'interno del primo ciclo di action research hanno rappresentato un importante passo avanti per il management aziendale, che è sfociato in:

- Una maggiore comprensione del proprio mercato di riferimento, in particolare rispetto allo spettro complesso dei bisogni caratterizzanti i clienti;
- La costruzione e la validazione di un indicatore (LFRM) volto a classificare i clienti sulla base del valore rappresentato per l'azienda;
- La costruzione e validazione di un indicatore sintetico volto a misurare il costo di ogni singola relazione per l'azienda, costo che rappresenta un valore per il cliente, il Value to Customer.
- L'implementazione e l'analisi di questi due indicatori tramite la matrice di allineamento delle relazioni contenuta all'interno del Relationship Alignment Framework.
- L'analisi critica delle evidenze emerse dall'incrocio delle diverse prospettive.

A valle delle analisi, il management ha quindi validato l'impostazione della strategia commerciale a favore di un maggiore allineamento delle relazioni, in linea con una strategia di business non solo orientata all'eccellenza operativa ma anche allo sviluppo di una maggiore intimacy col proprio mercato. È stata infine sollevata una nuova questione da parte del management: come trasferire in modo efficace e veloce una strategia volta all'allineamento delle risorse a tutta l'area commerciale, e in particolar modo alle figure chiamate alla diretta interazione col mercato, vale a dire gli area manager. Per rispondere a questa domanda, il ricercatore ha quindi progettato e implementato un secondo ciclo di action research.

6.4 Secondo Ciclo – trasferimento della strategia dal piano strategico al piano operativo

In Figura 6.22 è rappresentato il secondo ciclo di action research, mentre nella Tabella 6.2 vengono riportate le attività condotte in ogni fase assieme ai principali risultati emersi. Successivamente, sia le attività che i risultati verranno descritti nel dettaglio.

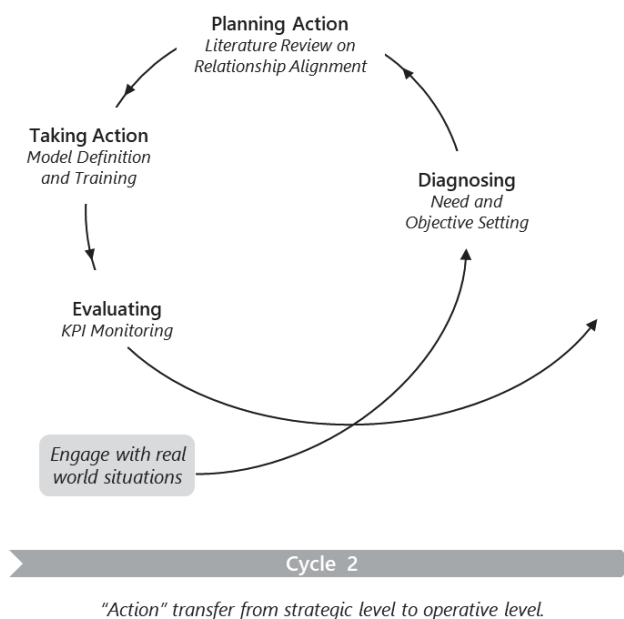


Figura 6.22 – Il secondo ciclo dell'action research

	Fase	Attività	Outcomes
Cycle 2 "Action" transfer from strategic level to operative level.	Diagnosing	Definizione degli obiettivi: <ul style="list-style-type: none"> Necessità di trasferire ai livelli gerarchici più bassi il concetto di allineamento delle relazioni, trasferendo un approccio volto alla "redistribuzione" delle risorse. 	<ul style="list-style-type: none"> Documentazione interna di sintesi e formalizzazione degli obiettivi.
	Planning Action	<ul style="list-style-type: none"> Analisi della letteratura rispetto alle tematiche di allineamento delle relazioni (per la definizione delle azioni) 	<ul style="list-style-type: none"> Definizione di un set di azioni volte all'allineamento delle relazioni baste sulla matrice di allineamento del «relationship alignment framework».
	Taking Action	<ul style="list-style-type: none"> Condivisione e proposta di un modello basato su "azioni" Predisposizione di un modello ciclico di analisi "azioni – risultati" e trasferimento alla direzione commerciale. Coaching dell'area commerciale; 	<ul style="list-style-type: none"> Tool IT volto ad implementare la matrice di allineamento delle relazioni; Tool operativo a supporto della definizione degli Action Plan; Processo formalizzato volto all'implementazione e verifica delle azioni commerciali intraprese.
	Evaluating Action	<ul style="list-style-type: none"> Analisi del processo di implementazione attuato. 	<ul style="list-style-type: none"> Documentazione interna di sintesi sulle criticità dell'area commerciale e del processo di implementazione.

Tabella 6.2 - Attività e Outcomes del Secondo Ciclo

6.4.1 Diagnosing

A valle del primo ciclo di analisi si è evidenziata la necessità di provvedere al trasferimento del messaggio strategico volto all'allineamento delle relazioni a tutta la forza commerciale, con un particolare focus sulle persone direttamente a contatto con i clienti: gli Area Manager. Dall'analisi del contesto organizzativo dell'area commerciale per i mercati di riferimento oggetto di studio è emersa una classica struttura gerarchica composta da:

- Un direttore commerciale;
- Cinque Area Manager incaricati della gestione di altrettante macroaree geografiche;
- Trentotto Agenzie di Vendita plurimandatarie.

L'approccio strategico dell'area, al momento dell'analisi, non risulta strutturato secondo dei chiari processi di implementazione e verifica. La gestione della forza vendita si basa principalmente su incontri mensili di confronto e definizione di obiettivi, che però non vengono né tracciati né formalizzati. La comunicazione e il trasferimento del messaggio strategico risultano quindi particolarmente critici. Assieme al management si è quindi deciso di intervenire nell'area al fine di trasmettere la nuova strategia volta all'allineamento delle risorse fornendo, parallelamente, una struttura di implementazione e controllo maggiormente serrata e strutturata.

Le principali criticità riscontrate nell'area possono essere ricondotte, escludendo il messaggio strategico assente prima dell'implementazione del primo ciclo di action research, a carenze di strumenti e di processi. In particolare:

- Dal punto di vista strumentale l'area risente della mancanza di una reportistica adeguata. La reportistica attuale, trasferita a cadenza settimanale, risulta:
 - Aggregata a un livello di analisi elevato;
 - Basata unicamente su indicatori relativi ai volumi di vendita;
 - Inadeguata ai fini dell'implementazione di una strategia di commerciale volta all'allineamento delle relazioni.
- Dal punto di vista dei processi l'area risulta non avere una struttura volta a:
 - Mappare e tracciare le informazioni condivise tra Area Manager e direzione commerciale;
 - Verificare e analizzare l'applicazione di determinate azioni e strategie sul mercato o su clienti specifici.

Dall'analisi del contesto sono stati quindi definiti gli obiettivi formali del secondo ciclo di action research:

- Sviluppo e implementazione di uno strumento operativo volto a tradurre e supportare l'implementazione di una strategia di allineamento delle relazioni nell'area vendite;
- Sviluppo e implementazione di un processo organizzativo volto alla verifica del conseguimento della strategia commerciale.

6.4.2 Planning action

A valle della fase di Diagnosing, il ricercatore ha analizzato nuovamente la letteratura relativa ai modelli di allineamento della relazione al fine di predisporre un modello ad azioni capace di supportare in modo intuitivo e veloce il trasferimento della strategia di allineamento delle relazioni. Tale modello ad azioni è stato presentato e discusso all'interno del Paragrafo 5.3.1.

La scelta di procedere tramite un modello ad azioni è derivata dalla necessità di porre un layer intermedio tra la matrice di allineamento delle relazioni, analisi reputata troppo complessa per un uso operativo, e la forza commerciale. La scelta si è quindi orientata verso la definizione di sei classi di azioni, che forniscono un'indicazione intuitiva sull'orientamento della strategia per un cluster di clienti.

6.4.3 Taking action

Nella fase di Taking Action, il ricercatore ha lavorato a stretto contatto con la direzione commerciale e con la forza vendita fungendo da tramite per il trasferimento e la formazione relativa ai nuovi strumenti e al nuovo processo.

In primo luogo, il ricercatore ha validato assieme alla direzione commerciale il modello ad azioni derivato dalla matrice di allineamento delle relazioni riportato in Figura 6.23.

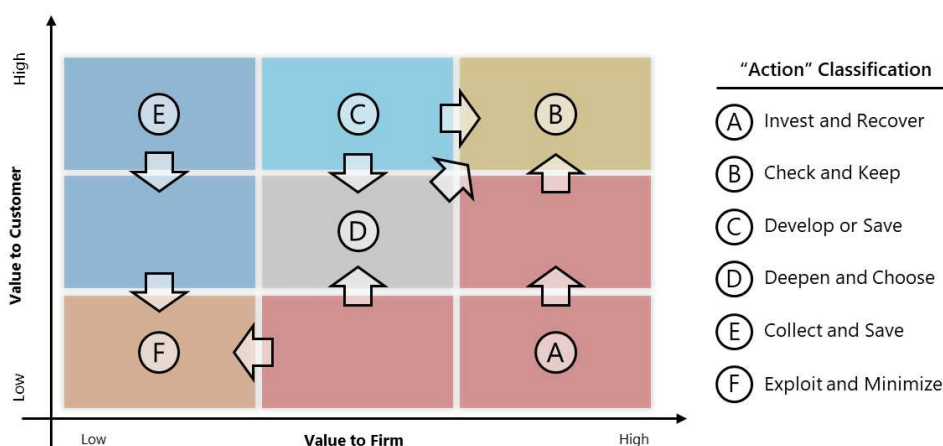


Figura 6.23 – Schema di definizione delle azioni

In questa fase l'attenzione è stata posta dalla direzione commerciale nel trasferire alla forza vendita un messaggio chiaro di bilanciamento delle relazioni. Il rischio evidenziato riguardava il timore che la forza vendita si focalizzasse unicamente su un recupero delle relazioni di tipo A, più facili da gestire tramite un aumento dell'investimento da parte dell'azienda. Il messaggio da trasferire doveva quindi essere quello di una re-distribuzione delle risorse: ad un aumento di investimento su un cliente di tipo A deve conseguire la diminuzione delle risorse su un cliente di tipo C o E. Tale preoccupazione della direzione commerciale ha quindi fatto emergere la necessità di prevedere un processo di verifica, al fine di monitorare l'effettiva modalità di azione della forza vendita.

A valle della validazione del modello ad azioni, il ricercatore si è quindi focalizzato sullo sviluppo di uno strumento di reportistica, il Dynamic Strategy 'Operativizational' Tool e sulla modellazione del processo di implementazione e controllo, come riportato in Figura 6.24.

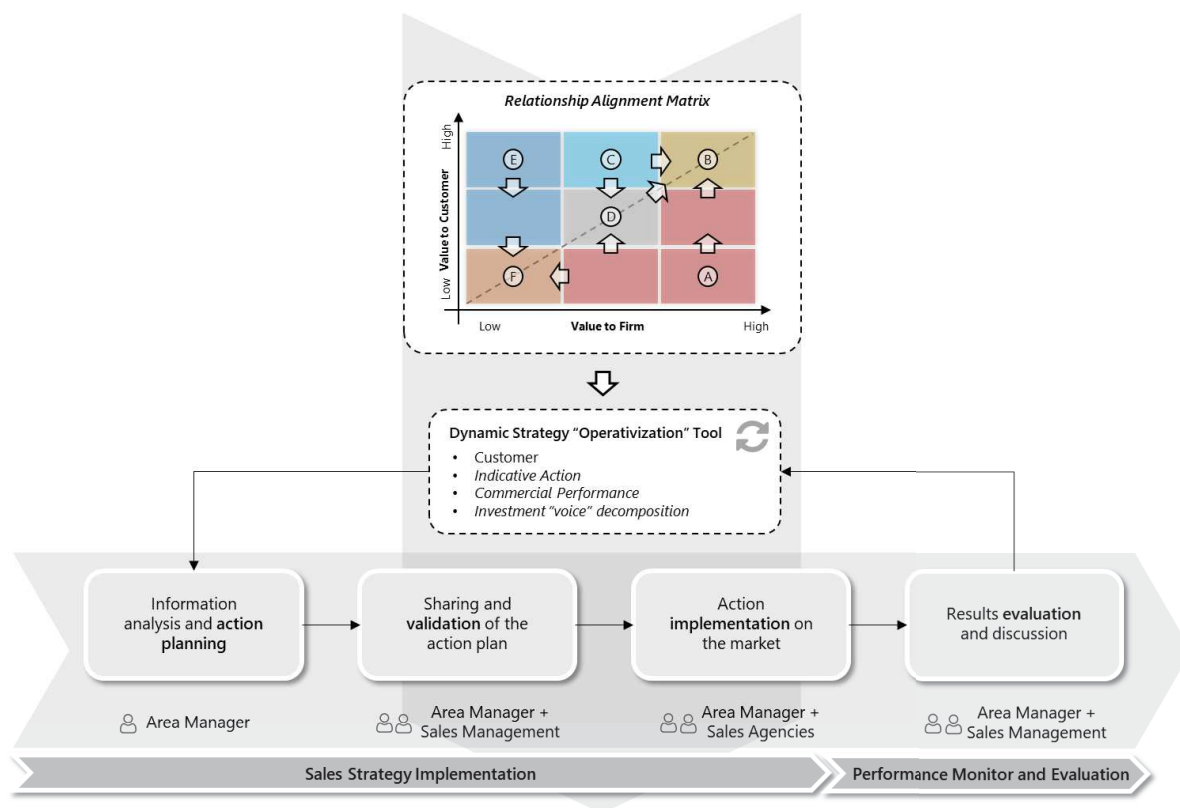


Figura 6.24 – Schema di implementazione e monitoraggio della strategia commerciale

L'assenza di adeguati strumenti di reportistica, emersa nella fase di Diagnosing, ha reso necessario lo sviluppo di uno strumento volto a supportare la lettura delle informazioni presenti nella matrice di allineamento delle relazioni assieme a informazioni relative alle performance commerciali. Tale strumento di reportistica, descritto nel Paragrafo 5.3.2, nelle fasi relative al secondo ciclo dell'action research è stato realizzato dal ricercatore e condiviso all'area vendite in forma statica tramite dei file Excel.

Successivamente il ricercatore ha coinvolto la forza vendita diretta, ovvero gli Area Manager, al fine di trasferire e condividere le attività dei processi di sales strategy implementation e di performance monitor and evaluation, raffigurati in Figura 6.24. Tale fase ha previsto numerosi incontri di formazione di gruppo e individuali.

I sotto-processi evidenziati in Figura 6.24 comprendono:

- **Information Analysis and Action Planning:** in questa fase l'Area Manager, con un approccio tattico, è stato chiamato ad analizzare le informazioni presenti nel Dynamic Strategy 'Operativization' Tool al fine di identificare un set di azioni da intraprendere su specifici clienti. Nello svolgere tale attività, la presenza nel documento delle classi di azione ha guidato la figura commerciale nell'individuare i clienti sui quali diminuire il livello di investimento al fine di poterlo aumentare sui clienti invece più meritevoli. Tali azioni sono quindi state mappate all'interno di un documento interno di action planning, introducendo anche un concetto di urgenza relativo alla priorità di determinate azioni rispetto ad altre.

- Sharing and Validation of the Action Planning: in questa fase l'Area Manager è chiamato alla condivisione della propria analisi con la direzione commerciale al fine di ottenere una validazione ed eventuale integrazione delle azioni proposte. Lo scopo di questa fase è stato principalmente quello di verificare la coerenza delle azioni tattiche proposte dall'Area Manager rispetto alla visione strategica incarnata dalla direzione commerciale.
- Action Implementation on the Market: in questa fase l'Area Manager ha ingaggiato direttamente le Agenzie di vendita chiamate a eseguire da un punto di vista operativo le azioni sul mercato. Allo stesso modo in cui la direzione commerciale trasmette e verifica la strategia con gli Area Manager, così questi ultimi in questa fase si sono fatti garanti del trasferimento della strategia al livello più basso della gerarchia commerciale.
- Results Evaluations and Discussion: rappresenta l'ultima fase del percorso di implementazione e verifica dell'Action Planning. In questa fase l'Area Manager verifica e analizza le azioni con la direzione commerciale. Lo scopo è quello di verificare innanzitutto l'effettiva conduzione delle azioni pianificate identificando le eventuali motivazioni che non hanno permesso l'applicazione di una o più azioni. In secondo luogo, si procede all'analisi degli effetti ottenuti.

La conclusione di un ciclo di analisi è contestuale alla predisposizione di un secondo ciclo di Action Planning and Implementation, dove azioni non intraprese o nuove azioni derivanti dall'effetto di azioni intraprese durante il precedente ciclo guidano l'Area Manager in una gestione dinamica del proprio portafoglio clienti.

6.4.4 Evaluating

Nella fase di Evaluating il ricercatore ha analizzato assieme alla direzione commerciale le principali criticità emerse nell'implementazione dei processi di sales strategy implementation e di performance monitor and evaluations.

Da un punto di vista di strumenti la direzione commerciale e la forza vendita hanno apprezzato la struttura del tool di reportistica, evidenziando però la necessità di renderlo sempre disponibile e aggiornato tramite uno strumento di Business Intelligence. La scelta di produrre un report in formato Excel è stata dettata dalla mancanza di un'infrastruttura IT sufficientemente evoluta per poter implementare uno strumento di Business Intelligence. Tuttavia, l'azienda al momento della conclusione del secondo ciclo di action research ha avviato un progetto di sviluppo di una adeguata infrastruttura IT e di reportistica in cui si è scelto di includere sia la matrice di allineamento delle relazioni, sia il report di dettaglio a supporto della definizione dell'Action Planning. Tale scelta ha inoltre portato l'azienda a estendere l'innovativo approccio strategico sviluppato a tutti i propri mercati di riferimento, coinvolgendo attivamente tutte le figure dell'area commerciale.

Dal punto di vista del processo, l'applicazione del modello ha messo in risalto il ruolo chiave assunto dalla direzione commerciale, vero e proprio garante dell'implementazione della strategia. Lo sviluppo di un processo ben strutturato, con la definizione di attività, ruoli e milestone è stato apprezzato dalla direzione commerciale. La scelta, a valle dell'implementazione del secondo ciclo di action research, è stata quella di adottare il processo come prassi dell'area, andando a definire quattro momenti all'anno di verifica delle azioni intraprese e predisposizione di un nuovo action plan. La principale criticità evidenziata dall'applicazione del processo riguarda le tempistiche necessarie all'implementazione delle azioni e alla comparsa degli effetti di tali azioni. È emersa in

modo chiaro la difficoltà nel realizzare un collegamento diretto tra azione ed effetto in un contesto complesso come quello di relazione col mercato. Ma, nonostante questa difficoltà, la direzione commerciale ha saputo cogliere il valore insito nel tracciare le azioni e nel tentare una lettura critica degli effetti, come esercizio volto a ottenere una maggiore comprensione del mercato e dei clienti.

6.5 Conclusioni

Il presente capitolo ha permesso di descrivere le attività condotte nel corso dell'action research mettendo in risalto le principali evidenze e considerazioni. In particolare, sono state discusse le modalità di implementazione del framework di allineamento delle relazioni evidenziando in primo luogo le criticità relative all'adozione dello strumento e alla sua integrazione all'interno dei principali processi aziendali. Il capitolo ha permesso inoltre di portare in primo piano le principali evidenze derivanti dall'analisi delle performance commerciali e del valore percepito dal cliente all'interno del framework di allineamento.

7 DISCUSSIONE E CONCLUSIONI

7.1 Introduzione

Il presente capitolo è volto all'analisi delle evidenze emerse dall'action research e alla discussione dei risultati. In particolare, verranno prese in esame le implicazioni delle evidenze dell'action research sotto la lente dei practitioners e sotto la lente degli academics. Infine, si procederà a un confronto delle implicazioni rispetto alle domande di ricerca e ai gap evidenziati.

7.2 Evidenze e implicazioni dall'action research

Il principale risultato di questo studio è rappresentato dallo sviluppo e applicazione del framework di allineamento delle relazioni, assieme alla definizione del processo di implementazione in grado di tradurre la strategia di business in un set di decisioni specifiche implementabili dall'area commerciale.

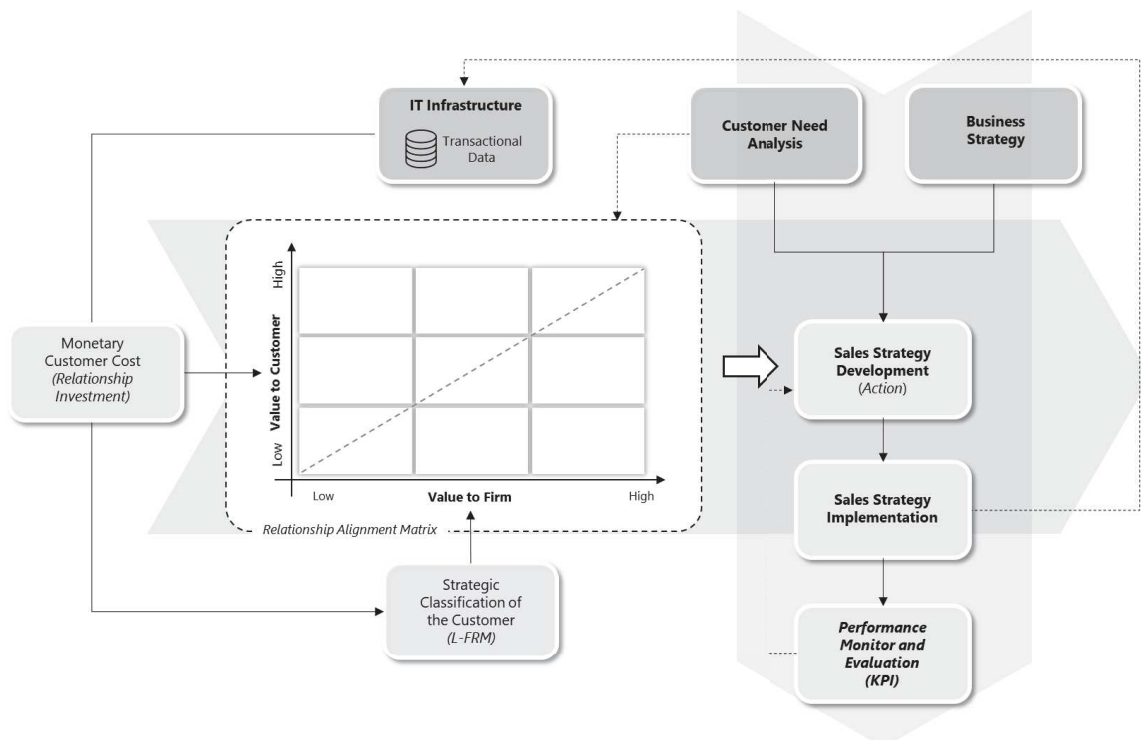


Figura 7.1 – Il Relationship Alignment Framework

L'analisi delle evidenze e delle implicazioni ricavate dalla conduzione dell'action research sono state raggruppate e suddivise all'interno dei building blocks, ovvero degli elementi costitutivi, del Relationship Alignment Framework sviluppato e implementato. La tabella di sintesi è inoltre riportata in appendice A2.

7.2.1 Business strategy

Le evidenze e le implicazioni del building block relativo alla definizione della Business Strategy sono riassunte nella seguente tabella:

Building Block	Evidenze	Implicazioni	Practitioners	Academics
Business Strategy	<p>Il contesto in cui l'azienda si trova a operare è caratterizzato da un elevato livello di competitività, soprattutto in relazione ai prezzi di vendita. Il vantaggio competitivo derivante dall'innovazione di prodotto viene prontamente recuperato dalla concorrenza.</p>	<p>In contesti altamente competitivi, caratterizzati da una forte competizione sul prezzo di vendita, una strategia focalizzata unicamente sull'Operational Excellence o sulla Product Leadership non è sufficiente a garantire un vantaggio competitivo duraturo. Le aziende devono quindi basare la propria strategia anche sullo sviluppo dell'intimacy e delle relazioni con i clienti (Treacy & Wiersema, 1993). La strategia di business dell'azienda non può non considerare le modalità tramite cui l'azienda approccia il mercato.</p>		
	<p>L'azienda oggetto di studio non possedeva una piena comprensione del proprio mercato di riferimento. La costruzione di una maggiore intimacy col mercato deve quindi essere guidata e supportata da una piena comprensione delle esigenze dei clienti (mappa del valore).</p>	<p>L'individuazione delle dimensioni che caratterizzano il valore per i clienti può aiutare l'azienda a comprendere più profondamente il mercato e le leve su cui agire al fine di costruire relazioni durature e continuative (Graf e Mass, 2008, Wang et al., 2004).</p>	✓	✓

Tabella 7.1 – Business Strategy

Dall'analisi preliminare del contest di business dell'azienda, input al primo ciclo di action research, è emerso un contesto caratterizzato da un alto livello di competitività, che si manifesta in un'elevata competizione sui prezzi con le aziende avversarie. Tale evidenza è confermata anche dall'analisi dei dati di vendita, dove si evidenzia un trend di decrescita del prezzo medio di vendita. Dall'analisi emerge come il vantaggio competitivo derivante da ingenti investimenti industriali volti all'innovazione del prodotto venga eroso velocemente dai competitor, non garantendo un sufficiente ritorno sull'investimento. Una strategia di business orientata principalmente all'operational excellence e alla product leadership (Wiersema e Treacy 1996) non è quindi sufficiente nell'ambito di contesti caratterizzati da un alto livello di competitività; appare quindi necessario introdurre un approccio volto alla costruzione di una forte intimacy col cliente, tramite un'attenta e coerente gestione delle relazioni e del relativo valore.

La volontà di costruire di una maggiore intimacy col mercato ha evidenziato tuttavia una scarsa comprensione dello stesso da parte dell'azienda oggetto di studio. In particolare, le poche

informazioni a disposizione risultavano mediate dall'opinione delle persone a diretto contatto con i clienti: gli Area Manager e le Agenzie di vendita. Per comprendere la caratterizzazione del mercato è necessario prima di tutto conoscere le dimensioni attraverso cui i clienti valutano l'azienda stessa, al fine di poterle indagare individuando le principali leve d'azione.

7.2.2 Customer needs analysis

Le evidenze e le implicazioni del building block relativo all'analisi dei bisogni dei clienti e alla conseguente comprensione del mercato, sono riassunte nella seguente tabella:

Building Block	Evidenze	Implicazioni	Practitioners	Academics
Customer Need Analysis	Il management ha richiesto a un soggetto esterno all'organizzazione un supporto nella definizione delle dimensioni (tangibili e intangibili) caratterizzanti il valore per il cliente in un contesto di business.	Il management deve essere guidato tramite l'individuazione in letteratura delle dimensioni che caratterizzano il valore per il cliente nei contesti di business.	✓	✓
	È necessario declinare le dimensioni del valore nel contesto specifico dell'azienda per renderle comprensibili ai clienti.	La mappa delle dimensioni del valore deve essere resa context specific: il linguaggio utilizzato dev'essere chiaro e comprensibile ai clienti nel contesto di business specifico.	✓	
	L'insieme declinato delle dimensioni del valore deve essere sottoposto ai clienti tramite azioni di survey volte a comprendere l'importanza relativa dei singoli bisogni e il posizionamento dell'azienda rispetto a tali bisogni.	Le dimensioni del valore devono passare attraverso la lente percettiva del cliente al fine di comprenderne la relativa importanza e la percezione del cliente rispetto al valore desiderato e rispetto ai competitor (Graf e Maas, 2008; Ulaga, 2003)	✓	✓

Tabella 7.2 – Customer Need Analysis

La volontà di comprendere il proprio mercato di riferimento senza correre il rischio di ottenere un'analisi influenzata da *bias* cognitivi interni ha fatto sì che il management richiedesse al ricercatore di predisporre una mappa volta a identificare le dimensioni del valore in un contesto di business.

La definizione delle dimensioni dal valore, così come ricavate dall'analisi della letteratura, deve essere successivamente resa context specific, vale a dire riferita allo contesto di business specifico dell'azienda. Ad esempio, il concetto di qualità di prodotto potrebbe essere interpretato con una determinata accezione in un contesto piuttosto che in un altro. Ciò inoltre rende più semplice la comprensione del concetto indicato da una specifica dimensione al cliente.

Una volta definita la mappa del valore nello specifico contesto, essa dev'essere sottoposta direttamente ai clienti dell'azienda, al fine di poterne raccogliere in modo diretto e senza condizionamenti l'opinione. L'indagine, oltre a evidenziare il livello di importanza delle dimensioni per i clienti, si rivela utile anche per raccogliere informazioni volte a comprendere il posizionamento dell'azienda rispetto a tali dimensioni: il valore percepito dal cliente.

7.2.3 Infrastruttura di information technology

Le evidenze e le implicazioni del building block relativo all'infrastruttura IT sono riassunte nella seguente tabella:

Building Block	Evidenze	Implicazioni	Practitioners	Academics
IT Infrastructure	Le analisi volte alla costruzione di una prospettiva interna sul proprio parco clienti necessitano di un set di dati dettagliato, validato, aggiornato e facilmente accessibile.	L'applicazione di modelli e strategie di gestione della relazione col mercato evolute sono abilitate dalla presenza di processi e infrastrutture IT adeguate (Payne, 2005). L'infrastruttura IT deve essere in grado di fornire dati tramite strumenti adeguati a supporto delle aree aziendali chiamate a realizzare e implementare la strategia. L'aggiornamento dei dati deve essere continuativo in modo da abilitare un'analisi dinamica degli stessi.	✓	

Tabella 7.3 – IT Infrastructure

La conduzione dell'action research ha evidenziato la fondamentale importanza dell'infrastruttura IT aziendale come fattore abilitante nell'implementazione di una strategia volta all'allineamento delle relazioni. In particolare, il framework proposto richiede l'analisi di un set di dati molto profondo e dettagliato, la cui validità non dev'essere messa in discussione. Secondariamente, è fondamentale che i dati siano resi facilmente accessibili e navigabili anche da utenti operativi. Tale evidenza ha successivamente spinto l'azienda verso l'adozione di un'infrastruttura di analisi dati appropriata (Business Intelligence).

7.2.4 Monetary customer cost

Le evidenze e le implicazioni del building block relativo al Monetary Customer Cost sono riassunte nella seguente tabella:

Building Block	Evidenze	Implicazioni	Practitioners	Academics
Monetary Customer Cost	Al fine di alimentare il framework di allineamento delle relazioni è necessario quantificare in modo analitico e misurabile il livello di investimento monetario su ogni singolo cliente.	Al fine di realizzare un modello di misura dell'allineamento delle relazioni il concetto di Value to Customer deve essere reso misurabile tramite uno specifico indicatore.	✓	✓

Tabella 7.4 – Monetary Customer Cost

In accordo con le finalità dello strumento di analisi delle relazioni sviluppato, la scelta relativa alla costruzione dell'indicatore di Value to Customer (VtC) è ricaduta sull'utilizzo di dati interni all'azienda, al fine di poter garantire e mantenere un aggiornamento continuativo dello stesso. Inoltre, la quantificazione del Value to Customer tramite dati interni ha permesso di procedere anche con la costruzione di un indicatore oggettivo, basato sull'effettivo costo sostenuto dall'azienda per ogni relazione. Dalla conduzione dell'action research è emersa la necessità di costruire un indicatore di VtC che permettesse di quantificare in modo analitico il livello di investimento monetario effettuato dall'azienda su ogni specifico cliente. Ciò implica che per realizzare un modello di analisi delle relazioni dinamico e utilizzabile day-by-day dalle organizzazioni, il concetto di Value to Customer deve essere reso misurabile e quantificabile tramite uno specifico indicatore.

7.2.5 Strategic classification of the customer

Le evidenze e le implicazioni del building block relativo alla classificazione strategica dei clienti, ovvero il Value to Firm, sono riassunte nella seguente tabella:

Building Block	Evidenze	Implicazioni	Practitioners	Academics
Strategic Classification of the Customer	L'azienda ha manifestato la necessità di creare ordine all'interno del portafoglio clienti al fine di individuare le relazioni maggiormente strategiche per l'azienda.	È necessario procedere a una classificazione strategica dei clienti volta all'identificazione di un indicatore sintetico che rappresenti il valore di ogni specifica relazione per l'organizzazione. La classificazione deve essere sintetizzata in un indicatore misurabile che indichi il livello di Value to Firm.	✓	✓
	La classificazione strategica del parco clienti deve essere validata e approvata dalla direzione aziendale e commerciale.	L'approvazione della strategia da parte della direzione aziendale e commerciale indica la direzione identificata dall'azienda e serve a creare commitment lungo la catena organizzativa.	✓	

Tabella 7.5 – Strategic Classification of the Customer

La volontà manifestata dal management aziendale di avviare una gestione maggiormente strategica della propria base clienti non può non passare attraverso l'individuazione di classi strategiche di clienti. Tale passaggio risulta fondamentale al fine di alimentare la dimensione del Value to Firm (VtF) del framework proposto. La classificazione da utilizzare deve essere tale da comprendere ed evidenziare in modo chiaro i clienti che rappresentano maggior valore per l'azienda e tale classificazione deve quindi essere tradotta in un indicatore sintetico che rappresenti il VtF all'interno del framework.

A differenza del concetto di Value to Customer, che nel caso condotto rappresenta la sintesi di dati tangibili senza applicazione di particolari logiche evolute, nel caso della classificazione strategica è essenziale che tale classificazione sia validata dalla direzione aziendale e dalla direzione commerciale. Tale passaggio di validazione serve inoltre a conferire importanza alla classificazione,

in modo da generare un giusto livello di commitment lungo tutti i livelli gerarchici dell'organizzazione.

7.2.6 Relationship alignment matrix

Le evidenze e le implicazioni del building block relativo alla matrice di allineamento delle relazioni sono riassunte nella seguente tabella:

Building Block	Evidenze	Implicazioni	Practitioners	Academics
Relationship Alignment Matrix	È necessario confrontare la strategicità delle relazioni (Value to Firm) rispetto al livello di investimento (Value to Customer) al fine di identificare situazioni di disallineamento.	Le componenti, rese misurabili, di Value to Customer e Value to Firm abilitano e rendono visualizzabile il livello di allineamento comprendendo il posizionamento di ogni singolo cliente.	✓	✓
	La matrice di allineamento delle relazioni deve permettere un'analisi incrociata, includendo le performance commerciali e il livello di Customer Value percepito dal cliente.	Il posizionamento all'interno della matrice di allineamento abilita l'analisi incrociata rispetto alle performance commerciali e al livello di valore percepito dal cliente.	✓	

Tabella 7.6 – Relationship Alignment Matrix

La matrice di allineamento delle relazioni rappresenta il cuore del modello. In tale matrice è fondamentale analizzare le due dimensioni di Value to Customer e di Value to Firm precedentemente predisposte al fine di identificare in modo tangibile e misurabile le situazioni di disallineamento. Il modello intende misurare e confrontare tali dimensioni secondo una prospettiva puramente interna. In altre parole, non è detto che un alto livello di investimento sul cliente (dalla prospettiva interna) sia percepito dal cliente. Per questo motivo, se possibile, è opportuno integrare all'interno della matrice di allineamento anche la prospettiva esterna del valore percepito dal cliente al fine di comprendere anche il livello di valore percepito dal cliente rispetto al suo posizionamento.

Infine, all'interno della matrice può essere analizzata anche la dimensione delle performance commerciali per abilitare un'analisi incrociata volta a comprendere la complessa relazione tra Value to Firm, Value to Customer, Perceived Customer Value e performance commerciali.

7.2.7 Sales strategy development

Le evidenze e le implicazioni del building block relativo allo sviluppo della strategia di vendita sono riassunte nella seguente tabella:

Building Block	Evidenze	Implicazioni	Practitioners	Academics
Sales Strategy Development	Dall'analisi dell'allineamento delle relazioni, includendo anche le performance commerciali e il Perceived Customer Value, la direzione aziendale ha sviluppato assieme alla direzione commerciale una strategia volta all'allineamento coerente delle relazioni.	Il Relationship Alignment Framework è uno strumento abilitante alla definizione di una strategia di business volta all'allineamento delle relazioni.	✓	✓

Tabella 7.7 – Sales Strategy Development

La business strategy, la comprensione del proprio mercato di riferimento e le evidenze derivanti dalla matrice di allineamento delle risorse rappresentano i tre input fondamentali alla definizione di una strategia di vendita volta all'allineamento delle relazioni col mercato.

7.2.8 Sales strategy implementation

Le evidenze e le implicazioni del building block relativo all'implementazione della strategia di vendita sono riassunte nella seguente tabella:

Building Block	Evidenze	Implicazioni	Practitioners	Academics
Sales Strategy Implementation	Il management ha manifestato la necessità di trasferire l'approccio strategico evidenziato al mercato tramite il coinvolgimento della propria area vendite. La strategia deve essere sintetizzata dal piano strategico a quello operativo e trasferita alla forza vendita diretta.	La forza vendita diretta, ingaggiata nell'implementazione della strategia, passa da un ruolo operativo a un ruolo strategico (Storbacka et al., 2009). Il trasferimento del piano strategico supporta la forza vendita nell'evoluzione dell'approccio da «transazionale» a «relazionale».	✓	✓
	Deve essere definito un «processo» di implementazione della strategia che tramite un set chiaro di azioni e indicazioni abiliti e responsabilizzi la forza vendita diretta.	La definizione di azioni e linee guida abilita una gestione più evoluta, e non prescrittiva, delle relazioni col mercato.	✓	

Tabella 7.8 – Sales Strategy Implementation

L'azienda, al fine di implementare una strategia volta all'allineamento delle relazioni, non può che passare tramite l'area deputata alla gestione di tali relazioni, ovvero l'area commerciale. È necessario intervenire con un approccio volto alla traduzione della strategia commerciale in azioni operative tali da consentire all'area di gestire in maniera più evoluta il proprio parco clienti. L'approccio implementato si è basato sulla definizione di un set di azioni che fungano da indicazione della tipologia di azione da intraprendere sul mercato. Tali azioni, ovviamente, non possono avere una natura prescrittiva, in quanto devono essere mediate dalla conoscenza del contesto e dello specifico cliente, che solo l'Area Manager e/o l'Agenzia di vendita può possedere.

7.2.9 Performance monitor and evaluation

Le evidenze e le implicazioni del building block relativo alla verifica e analisi della strategia di vendita sono riassunte nella seguente tabella:

Building Block	Evidenze	Implicazioni	Practitioners Academics
Performance Monitor and Evaluation	La direzione commerciale ha manifestato la necessità di creare un approccio strutturato di verifica periodica delle azioni intraprese al fine di monitorare l'applicazione delle azioni da parte della forza vendita.	Il processo di implementazione della strategia deve prevedere una fase di verifica e valutazione delle azioni intraprese tramite dei cicli di verifica.	✓
	A supporto del processo di implementazione e verifica delle azioni è emersa la necessità di uno strumento di reportistica operativo volto alla misura puntuale di indicatori relativi al livello di investimento.	Deve essere predisposto uno strumento di reportistica che abiliti la forza vendita diretta a un'auto-verifica delle azioni intraprese.	✓
	La direzione aziendale e quella commerciale hanno manifestato la necessità di uno strumento volto alla verifica periodica dello stato di allineamento delle relazioni.	Deve essere predisposto uno strumento di reportistica evoluto che integri la matrice di allineamento delle relazioni.	✓

Tabella 7.9 – Performance Monitor and Evaluation

Nelle fasi relative al secondo ciclo di action research è emerso come ai fini di ottenere un'efficace applicazione della strategia di vendita sia necessario predisporre dei processi strutturati di pianificazione, esecuzione e verifica delle azioni intraprese dalla forza vendita. Tale processo deve essere supportato da strumenti di reportistica adeguati. Gli strumenti di reportistica devono avere una doppia natura: devono essere strategici, e volgersi quindi ad analisi di medio/lungo periodo tramite la matrice di allineamento delle relazioni, e dall'altro devono essere operativi e volgersi quindi a supportare analisi di medio/breve periodo. Quest'ultimi devono tradurre la matrice di allineamento delle relazioni in un report dettagliato che scomponga tutti gli elementi che generano il posizionamento nella matrice e che sia di supporto alla forza vendita nella pianificazione e nell'auto-verifica delle azioni intraprese.

7.3 Discussione

La conduzione dell'action research come evidenziato ha permesso lo sviluppo e il test applicativo del framework nonché l'ottenimento di un cospicuo set di evidenze sia da un lato applicativo che da un lato teorico.

Dal punto di vista pratico lo sviluppo del framework e del relativo processo di implementazione ha permesso di rispondere in modo chiaro alle necessità organizzative evidenziate dal management aziendale. Gli output del processo di ricerca si sono manifestati tramite:

- L'integrazione di una prospettiva cliente-centrica all'interno della strategia di business dell'azienda oggetto dello studio;
- La comprensione del mercato di riferimento tramite una dettagliata individuazione delle dimensioni del valore per i propri clienti;
- Lo sviluppo di una strategia commerciale, strettamente collegata alla strategia di business, volta all'allineamento del valore delle relazioni col mercato;
- Lo sviluppo di un set di strumenti, strategici e operativi, volti a supportare la direzione aziendale e la direzione commerciale nell'implementazione del nuovo paradigma strategico;
- La strutturazione dell'area commerciale tramite un processo volto all'implementazione e alla verifica della strategia. Processo implementato al fine di formare le figure operative dell'area verso un approccio maggiormente strategico.

Gli strumenti implementati, la matrice di allineamento delle relazioni e il tool di reportistica operativo, hanno permesso all'area di sviluppare una maggiore autonomia nei processi di predisposizione e verifica della strategia. La dinamicità di tali strumenti è risultata essere un fattore chiave; tale caratteristica è stata apprezzata in particolar modo rispetto al posizionamento dei clienti all'interno della matrice. La dinamicità del posizionamento dei clienti permette infatti ai manager e alle figure operative di analizzare la coerenza delle relazioni e di implementare di conseguenza azioni volte alla ridefinizione strategica delle relazioni stesse.

Inoltre, l'implementazione del framework ha permesso di sottolineare l'importanza e la centralità di un'adeguata infrastruttura IT come fattore abilitante nella ridefinizione della strategia. Tale necessità ha avuto come side-effect il totale rinnovo della base dati a supporto della reportistica aziendale, tramite l'accentramento dei dati in un datawarehouse (DWH) univoco, il quale sta gradatamente assumendo il ruolo di unica fonte di dati validata preposta ad alimentare gli strumenti di business intelligence aziendale.

Al momento della conclusione del presente studio non è ancora possibile verificare tramite indicatori qualitativi l'effettiva efficacia della strategia implementata, in quanto:

- La recente conclusione dello studio non ha permesso a tale strategia di maturare in modo adeguato nel contesto operativo dell'azienda;
- L'emergenza sanitaria causata dal diffondersi del Coronavirus e le conseguenti ripercussioni sociali ed economiche hanno reso il 2020 un anno dal quale è difficile ricavare evidenze qualitative.

Sebbene dal punto di vista delle evidenze quantitative non sia ancora possibile da parte del management effettuare una valutazione, è possibile evidenziare come l'engagement nei confronti della metodologia di allineamento delle relazioni e del processo di implementazione si mantenga su alti livelli. In particolare:

- Sia la matrice di allineamento delle relazioni che il tool di reporting sono stati implementati all'interno dello strumento di business intelligence aziendale ufficiale e sono stati resi disponibili per tutti i mercati di riferimento, non solo per i mercati studiati nel corso dell'action research (Italia e Germania);
- Il processo di implementazione e verifica della strategia tramite la compilazione di un action plan è stato adottato come prassi consolidata da parte dell'area commerciale. In particolare,

il processo è stato ulteriormente strutturato tramite la definizione di riunioni trimestrali, finalizzate alla verifica delle azioni intraprese e alla validazione dell'action plan per il trimestre successivo.

Il lavoro di ricerca intende fornire inoltre dei contributi teorici alla letteratura per quanto concerne il tema della gestione delle relazioni di business e la definizione e misurazione del valore percepito dal cliente. In particolare, il principale risultato riguarda il test sul campo di una metodologia di allineamento del valore nelle relazioni. Tramite l'applicazione del framework proposto si sono potute raccogliere evidenze empiriche che emergono direttamente dall'action research. Il framework è stato sviluppato a partire da modelli teorici presenti in letteratura ma poco supportati da evidenze empiriche. Tali modelli, come quelli sviluppati da Park e Kim (2003), Kumar e Reinartz (2016) e Thakur e Workman (2016), sebbene siano concordi nell'offrire una chiara visione teorica dell'importanza relativa all'impostazione di una strategia basata sull'allineamento, non offrono indicazioni sulle modalità di implementazione né spunti volti a una chiara misura delle dimensioni necessarie e/o al processo tramite cui trasferire al mercato la strategia.

La conduzione dell'action research ha permesso di analizzare la black-box relativa all'implementazione delle teorie sull'allineamento delle relazioni, sviluppando un modello quantitativo di misurazione. Infine, il modello di allineamento proposto si integra a un processo volto a tradurre l'approccio strategico verso tutti i livelli della gerarchia commerciale. Questo ha permesso di analizzare sul campo l'evoluzione di un'area vendite prettamente operativa in un'area strategicamente focalizzata e integrata alla strategia di business (Storbacka et al. 2009).

Più nel dettaglio, è possibile confrontare i risultati ottenuti tramite l'action research condotta con i gap individuati in letteratura riassunti in Tabella 7.10.

Prima di discutere i contributi del presente studio rispetto ai gap evidenziati è necessario soffermarsi sul fatto che, come evidenziato da Coughlan e Coughlan (2002), l'action research produce della conoscenza che è specifica del contesto. L'obiettivo è quindi quello di contribuire alla teoria evidenziando gli apporti accademici del framework proposto. Tali contributi riguardano principalmente:

- La predisposizione di un modello volto alla misurazione e modellazione del concetto di Value to Customer e Value to Firm;
- L'integrazione di tali concetti in un modello di analisi e il loro confronto rispetto a una dimensione di performance commerciali e una dimensione di valore percepito dal cliente.
- L'integrazione del modello di allineamento delle relazioni in un processo volto a rendere l'area vendite parte attiva nell'implementazione non solo della strategia commerciale ma, a un livello più alto, anche della strategia di business.

Va infine evidenziando come, sebbene il framework sia stato sviluppato e implementato in un contesto specifico relativo all'action research, esso presenta una natura modulare, tale da:

- Permetterne l'applicazione in modo scalabile, attivando solo alcune delle prospettive utilizzate (ad esempio un'implementazione senza il calcolo del valore percepito dal cliente);
- Accettare la modifica di alcune delle modalità di misura implementate. Ad esempio, nel calcolo del Value to Firm si è scelto di utilizzare la metodologia LFRM, ma come evidenziato da Kumar e Reinartz (2016) potrebbe essere opportuno in ottica futura l'utilizzo di metodologie di look forward, come ad esempio la metodologia CLV.

Gap 1	Assenza di un framework di riferimento relativo alla modellazione e misurazione dell'allineamento delle relazioni nei contesti di business.	<p>Dall'analisi dei vari modelli di allineamento della relazione è emersa una sostanziale confusione in merito al concetto di allineamento. In particolare, manca una chiara definizione dell'oggetto da allineare. Nessuno dei modelli analizzati, inoltre, propone un framework in grado di essere applicato sul campo, dimostrando una sostanziale assenza di evidenze empiriche.</p> <ul style="list-style-type: none"> • There is an interest in the B2B marketing literature for asymmetries in business relationships, and more generally, in confronting the perspectives of customers and suppliers. Corsaro e Snehota (2011). • 'Alignment' and 'misalignment' are terms commonly used both in strategy and in marketing. In B-to-B marketing, in particular, researchers investigated alignment/misalignment between customers and suppliers and recently discussed the effects of misalignment. Research in this field remains however fragmented. Corsaro e Snehota (2011). • We believe that aligning the customer-perceived value with customer-generated value vis-à-vis resource allocation is a research challenge that needs careful and comprehensive attention. Kumar e Reinartz (2016). • Despite all these researchers emphasizing the importance of alignment in business, it remains a difficult concept to implement. A framework is needed that clearly defines alignment and provides a methodology for its consistent attainment. Scherpereel (2006).
Gap 2	Assenza di una chiara comprensione del concetto di Perceived Customer Value e delle relative dimensioni tangibili e intangibili che lo definiscono nei contesti di business.	<p>Dall'analisi della letteratura sulle tematiche relative al Customer Perceived Value emerge come sia assente una chiara comprensione del concetto di Perceived Customer Value nei contesti di business. Diversi autori propongono differenti classificazioni, ma manca un modello di riferimento capace di sintetizzare le dimensioni tangibili e intangibili tramite cui un cliente di business valuta i propri fornitori.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Need for a broaden conceptualization and measurement of intangible attributes and benefit. Kumar e Reinartz (2016). • There is ambiguity about the objects to be aligned, the processes that characterize their change, the effects on the relationship development and the methods used to assess them. In general, the empirical research that has examined the two concepts in business relationships is limited. Corsaro e Snehota (2011). • Although literature emphasizes the importance of creating value for the customer in business-to-business marketing, our understanding of this concept is limited. Menon (2005).
Gap 3	Assenza di modelli che aiutino le organizzazioni a implementare una strategia derivante da analisi di allineamento delle relazioni.	<p>I modelli di allineamento analizzati, come evidenziato precedentemente, non presentano alcun metodo/processo che indichi le modalità tramite cui una strategia volta all'allineamento delle relazioni possa essere trasferita dallo strategico all'operativo e quindi al mercato. Ciò rappresenta un effetto della mancanza di modelli empirici riguardante l'analisi dell'allineamento delle relazioni.</p> <ul style="list-style-type: none"> • There has been little empirical work-exploring the changing role of sales, particularly in respect of the increasingly important role played by sales strategy. There are also implications for the sales process and, through this, for the interface of sales with other business functions. Storbacka et al. (2009).

Tabella 7.10 – Sintesi dei gap rilevati

Facendo ora riferimento ai gap evidenziati in Tabella 7.10 è possibile evidenziare come:

- Lo sviluppo del framework abbia fornito un contributo al primo gap evidenziato. Il framework si basa e integra infatti una doppia prospettiva, del cliente e del fornitore (Corsaro e Snehota, 2011), portando chiarezza nella definizione di un concetto di allineamento e disallineamento. Come evidenziato infine da Kumar e Reinartz (2016), il framework permette alle organizzazioni di effettuare un'attenta ripartizione delle risorse allocate;
- L'analisi della letteratura incentrata sul concetto di valore percepito dal cliente è sfociata nella definizione di una mappa del valore composta da otto dimensioni. Tali dimensioni rappresentano un avanzamento verso una più chiara comprensione del concetto di valore nelle relazioni di business, integrando sia aspetti tangibili che intangibili (Kumar e Reinartz, 2016; Menon, 2005);
- La predisposizione e l'applicazione del processo di implementazione e verifica della strategia, tramite lo sviluppo del modello ad azioni, ha permesso di abilitare il cambio di ruolo dell'area vendite. Questo rappresenta un avanzamento rispetto alla scarsa presenza di evidenze empiriche evidenziata da Storbacka et al. (2009).

La conduzione dell'action research ha inoltre permesso di rispondere in modo chiaro alle domande di ricerca individuate durante la fase di design della ricerca. In Tabella 7.11 si riportano in forma schematica le modalità attraverso cui le implicazioni ricavate dall'action research hanno permesso di rispondere alle domande di ricerca:

		Implicazioni dell'action research		
		Pratiche	Teoriche	
Domande di Ricerca	Come può un'organizzazione definire, sviluppare e implementare una strategia di gestione del portafoglio clienti capace di:	comprendere il posizionamento dell'azienda rispetto al valore percepito dal cliente	<ul style="list-style-type: none"> • La comprensione del contesto e dei bisogni caratterizzanti il mercato sono fondamentali al fine di implementare una strategia di intimacy verso il mercato. • Tramite una mappa del valore resa context-specific è possibile indagare l'intero spettro delle dimensioni del valore per i clienti e comprendere il posizionamento dell'azienda. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'individuazione in letteratura delle dimensioni del valore, tangibili e intangibili, ha permesso la costruzione di una mappa del valore di riferimento per i contesti di business. • Il questionario utilizzato per la conduzione della survey permette l'ottenimento di un indicatore di Customer Perceived Value basato sulla mappa del valore e relativo alla percezione del valore rispetto al valore desiderato e rispetto ai competitor.

		<p>supportare i decision maker nell'implementazione di una strategia di gestione delle relazioni basata su un modello di valore da e per il cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'infrastruttura IT è abilitante nell'implementazione di una strategia di intimacy verso il mercato. • Predisposizione di una classificazione strategica dei clienti basata sulla metodologia L-FRM. • Predisposizione di uno strumento di business intelligence volto a visualizzare la matrice di allineamento delle relazione del Framework proposto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta di un indicatore sintetico volto a commisurare il livello Value to Customer • Proposta di un indicatore sintetico derivato dall'analisi L-FRM volto a commisurare il livello Value to Firm • Implementazione di un modello di analisi quantitativa del livello di allineamento delle relazioni (Relationship Alignment Framework) a supporto della predisposizione e implementazione di una strategia di allineamento delle relazioni
		<p>tradurre tale strategia in azioni operative da calare lungo i livelli strategici dell'azienda</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Predisposizione di uno schema di azioni volto all'implementazione di una strategia di allineamento delle relazioni. • Implementazione di uno strumento operativo (Dynamic Strategy 'Operativization' Tool) volto alla verifica della coerenza degli effetti delle azioni rispetto alla strategia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta di un modello di riferimento di feedback loop volto all'implementazione della strategia di allineamento delle relazioni supportato da strumenti strategici (Relationship Alignment Framework), di indicazione (Schema di Azioni) e operativi (Dynamic Strategy 'Operativization' Tool).

Tabella 7.11 – Domande di Ricerca e Implicazioni dell'action research

Infine, è interessante notare come il framework proposto integri due delle principali teorie volte alla descrizione delle relazioni, la Transaction Cost Analysis (TCA) e la Social Exchange Theory (SET). Su tali tematiche evidenziamo il lavoro di Lambe, Wittmann e Spekman (2001) dal titolo *Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange* (Lambe, Wittmann, e Spekman 2001). Gli autori evidenziano come da un lato la TCA focalizzi l'attenzione su un approccio opportunistico alla relazione, volto alla minimizzazione dei costi relativi, mentre la SET si concentri invece sugli aspetti sociali derivanti dalla relazione, quali la fiducia e il commitment.

Gli autori individuano alcune criticità, in particolar modo in relazione alla SET:

- Se da un lato la TCA è stata criticata per la sua assunzione di opportunismo universale, la SET dovrebbe essere criticata per presupporre l'assenza totale di opportunismo;
- La SET è inoltre limitata nella sua capacità di spiegare le relazioni business to business che si sviluppano in scambi e relazioni di breve termine, o in relazioni di scambio puramente transazionali.

Come evidenziato in Figura 7.2 il framework proposto cerca di integrare una prospettiva più transazionale (TCA) con una prospettiva relazionale (SET).

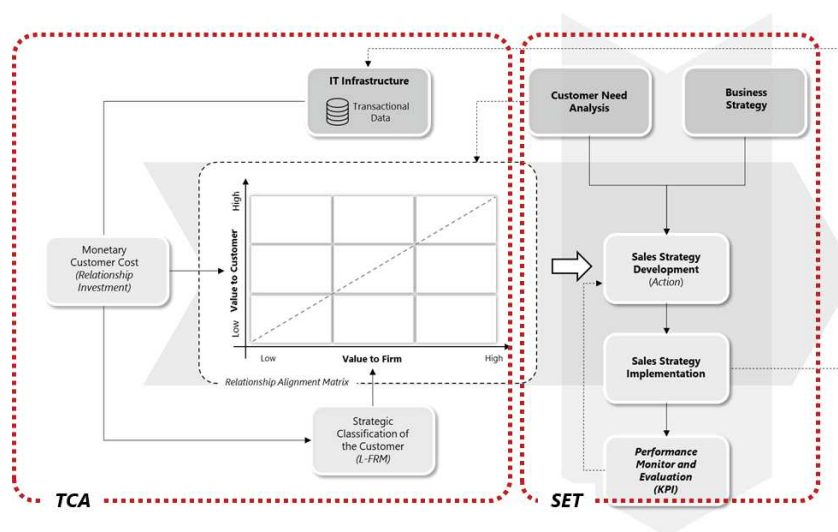


Figura 7.2 – Integrazione TCA e SET nel Framework

La parte sinistra del modello, ovvero la matrice di allineamento delle relazioni, può essere ricondotta alla TCA: le logiche di calcolo implementate sono state ricavate dalle transazioni di vendita. La matrice a sé stante potrebbe infatti essere utilizzata per l'implementazione di strategie puramente opportunistiche, volte non tanto ad allineare le relazioni lungo la diagonale, quanto ad imporre unicamente relazioni sotto la diagonale. È quindi fondamentale che la parte sinistra del framework, che potremmo definire razionale, si integri con la parte destra del modello, che presuppone la conoscenza specifica delle persone con cui si entra in relazione, conoscenza che introduce elementi quali la fiducia e il commitment, tipici della SET.

Il modello sopperisce alla seconda critica alla SET sollevata da Lambe et al (2001), relativa alla scarsa capacità della teoria di spiegare le relazioni di breve periodo e transazionali. Il framework predisposto è infatti pensato per essere dinamico e integra delle metodologie volte a identificare relazioni puramente transazionali (come la L-FRM) con relazioni di vero valore. Il modello, data la sua natura dinamica, mette comunque in evidenza questi fenomeni anche se di breve periodo, ma consente di filtrarli nelle successive fasi di sviluppo della strategia.

7.4 Limitazioni e sviluppi futuri

Una delle principali limitazioni riscontrabili nel presente studio riguarda certamente l'applicazione dell'action research a un solo contesto aziendale. Tale approccio ha portato allo sviluppo di un framework basato e plasmato sulla disponibilità di dati presenti in un contesto aziendale altamente specifico. Ma come già accennato tale limitazione può essere facilmente superata dalla natura modulare insita nel modello. Essa permette di superare anche una seconda limitazione, riscontrabile nelle modalità di calcolo utilizzate per la definizione del Value to Firm. L'utilizzo della LFRM è stato infatti dettato da esigenze organizzative e dalla disponibilità informativa ma, come evidenziato da Kumar e Reinartz (2016), si tratta di una logica look backward, basata su informazioni consuntive senza ragionare sul potenziale valore futuro della relazione. Una terza limitazione al modello riguarda infine le modalità tramite cui viene calcolato l'indicatore di Value to Customer. I

diversi modelli analizzati si ripartiscono tra alcuni volti a misurare tale valore dalla prospettiva interna, intendendolo quindi come un costo (Thakur e Workman, 2016; Shapiro et al., 1987) ed altri volti a misurarlo come il valore percepito dal cliente sulla base dei beni e dei servizi ottenuti dall'azienda (Park e Kim, 2003; Kumar e Reinartz, 2016). Nello sviluppo del framework si è scelto di adottare la prima di queste due prospettive, calcolando il Value to Customer sulla base del livello di sconti e omaggi concesso dall'azienda. Tale scelta è stata dettata in particolar modo dalla volontà di costruire un modello il più possibile oggettivo e dinamico. La prospettiva esterna è stata comunque integrata tramite un'analisi volta a misurare il valore percepito dai clienti, analisi che data la complessità e la profondità è stata condotta in un'ottica one shot.

Possibili sviluppi futuri potrebbero quindi orientarsi verso l'integrazione all'interno del modello di un indicatore volto a calcolare il valore percepito dal cliente in modo continuativo, collegando potenzialmente il sistema all'esterno tramite la conduzione di instant pool periodici volti a misurare l'effetto delle azioni intraprese non solo in relazione alle performance commerciali, ma anche in relazione al valore percepito.

Un ultimo, ma non meno importante, sviluppo futuro potrebbe riguardare l'applicazione del modello ad altre realtà aziendali al fine di saggiarne l'applicabilità e verificare le evidenze ricavate dall'analisi incrociata dei dati all'interno della matrice di allineamento delle relazioni.

RINGRAZIAMENTI

A conclusione del presente elaborato voglio ringraziare tutte le persone che mi hanno aiutato e supportato in questa attività.

Innanzitutto, voglio ringraziare il Prof. Alberto F. De Toni per avermi seguito lungo questo percorso, stimolando sempre la mia curiosità. Ringrazio inoltre il Prof. David Esseni e tutto il Collegio Docenti per l'impegno dedicato alla coordinazione del corso di Dottorato. Ringrazio inoltre Novalia per avermi supportato e per aver acceso in me la voglia di "cambiare il mondo".

Una menzione speciale va all'azienda oggetto dell'action research e tutte le persone che sono state coinvolte, per l'immane disponibilità e per aver accettato la sfida di testare un approccio innovativo.

Voglio inoltre ringraziare i miei genitori, Franco e Francesca, per avermi sempre spronato nel percorso accademico, mio fratello Giovanni per i suoi consigli, Betta per l'aiuto datomi e infine la mia ragazza, Anna, per il fondamentale supporto dato alla revisione del presente elaborato.

Infine, un ringraziamento va a tutte le persone che ho avuto la fortuna di contrare durante questi anni a cavallo tra il mondo accademico e il mondo professionale, mondi che spero di continuare a frequentare per future contaminazioni.

APPENDICE A1

	Product Related Characteristics										Supplier Related Characteristic										Operations Reliability								
	Product Quality	Quality	Consistency of products	Reliability of the product	Core Solutions	Product Related Benefit	Product Value	Product Characteristics - Functionality	Easy of use	Range of Product	Product Differentiation	Innovation Function	Supplier expertise in the industry	Development of new product	Product Differentiation (Style)	Image	Social behavior, benefit and responsibility	Corporate Brand Reputation	Image, Coportate identity	Supplier Credibility and reputation	Iprovement of existing product	Delivery Performance	On time delivery	Order monitoring and Fulfillment	Reliability of supply	Doing things right at the first time	Reliability / Trust	Professionalism	Technical Benefit
Čater B., Čater T. 2009	x																				x								
Ulaga W. 2003	x												x								x	x							
Anderson et al., 1993																													x
Anderson e Mittal, 2000																	x												x
Anderson & Nauss, 1995, 2008																	x												
Wilson & Jantrania, 1994																													
Ranvald & Grootros, 1996																													
Grootros, 1997					x																								
Lapierre, 2000						x																							
Moller & Torronen, 2003																													
Walter et al., 2003	x										x						x												
Eggert A., Ulaga W., Schultz F.; 2006	x																												
Gwinner et al., 1998																													
Huntley J.K. 2006	x																												
Wilson D.T. 1995																													
Ulaga W., Eggert A. 2006	x																												
Frowa P., Viet Ngob L. & Payne A. 2014																		x						x					
Kotler P. and Keller K. 2016											x																		
Lundstrom W.J. 2009		x	x													x													
Lacey R. 2007																													
Barnes C., Blake H. & Pinder D. 2009																													
Ulaga W. & Chacour S. 2001																													
Dwivedi et al., 2019																													
Ulaga W. & Chacour S. 2001																													
Dwivedi et al., 2019																													
Parry et al. 2012		x																											
Fiol et al. 2011	x			x																									
Sweeney & Soutar 2001	x	x	x	x																									
Menon et al. 2005	x																												

	Business Support														Operations Efficiency												
	Direct Product Cost	Price	Price comparison and promotion	Economic Benefit	Market Function	Process Costs	Mutual Goals / Relationship Impotence	Social treatment benefit	Cooperation / Mutual Goals	Confidence Benefit	Personalized information / best advice	Interdependence	Billing and payment	Collaboration and co-creation activities	Effort (time) in negotiation and training	Product Differentiation (Customization)	Time to Market	Supplier Flexibility (problems, change, request)	Service / Service Benefit	Delivery Flexibility	Delivery Performance	Service Differentiation (Delivery)	Availability of Product	Customer request for service variation	Speed of supply	Mutual flexibility	Efficiency Function
Čater B., Čater T. 2009	x																x										
Uлага W. 2003	x	x			x	x											x		x								
Anderson et al., 1993				x																							
Anderson e Mittal, 2000				x															x								
Anderson & Naus, 1995, 2008																			x								
Wilson & Jantrania, 1994				x																							
Ranvald & Groomros, 1996																											
Groomros, 1997																											
Lapierre, 2000																			x								
Moller & Torronen, 2003																										x	
Walter et al., 2003					x																						
Eggert A., Uлага W., Schultz F.; 2006																	x				x						
Gwinner et al., 1998									x		x																
Huntley J.K. 2006		x					x		x																		
Wilson D.T. 1995									x			x															
Uлага W., Eggert A. 2006																	x				x						
Frowa P., Viet Ngob L. & Payne A. 2014			x							x			x	x								x	x				
Kotler P. and Keller K. 2016																x						x					
Lundstrom W.J. 2009		x																									
Lacey R. 2007																											
Barnes C., Blake H. & Pinder D. 2009		x																									
Uлага W. & Chacour S. 2001																									x		
Dwivedi et al., 2019																										x	
Parry et al. 2012		x					x												x								
Fiol et al. 2011		x	x				x			x					x						x						
Sweeney & Soutar 2001		x																									
Menon et al. 2005							x		x					x				x		x							

APPENDICE A2

		Action Reseach		Implicazioni	Praticione rc	Academics
		Framework Building Blocks	Evidenze			
Cycle 1	Market understanding and «Relationship Alignment Framework» development and implementation	Business Strategy	<p>Il contesto in cui l'azienda si trova ad operare è caratterizzato da un elevato livello di competitività, soprattutto in relazione ai prezzi di vendita. Il vantaggio competitivo derivante dall'innovazione di prodotto viene prontamente recuperato dalla concorrenza.</p>	<p>In contesti altamente competitivi, caratterizzati da una forza competizione sul prezzo di vendita, una strategia focalizzata unicamente sull'Operational Excellence o su Product Leadership non sono sufficienti a garantire un vantaggio competitivo duraturo. Le aziende devono quindi basare la propria strategia anche sullo sviluppo dell'Intimacy e delle relazioni con i clienti (Treacy & Wiersema, 1993). Dunque la strategia di business dell'azienda non può non considerare le modalità tramite cui l'azienda approccia il mercato.</p>	✓	
			<p>L'azienda oggetto di studio non possedeva una piena comprensione del proprio mercato di riferimento. La costruzione di una maggiore «intimacy» col mercato deve quindi essere guidata e supportata da una piena comprensione delle esigenze dei clienti (mappa del valore).</p>	<p>L'individuazione delle dimensioni che caratterizzano il valore per i clienti può aiutare l'azienda in una più profonda comprensione del mercato e delle «leve» su cui agire al fine di costruire relazioni durature e continuative (Graf e Mass, 2008, Wang et al., 2004).</p>	✓	
	Customer Need Analysis	<p>Il management ha richiesto supporto nella definizione (da parte di un soggetto esterno all'organizzazione) delle dimensioni (tangibili e intangibili) caratterizzanti il valore per il cliente in un contesto di business.</p>	<p>Il management deve essere guidato tramite l'individuazione in letteratura delle dimensioni che caratterizzano il valore per il cliente nei contesti di business.</p>	✓	✓	
		<p>È necessario declinare le dimensioni del valore nel contesto specifico dell'azienda per renderle «comprensibili» da parte dei clienti.</p>	<p>La mappa delle dimensioni del valore deve essere resa «context specific» traducendolo in un gergo chiaro e comprensibile dai clienti nel contesto di business specifico.</p>	✓		
		<p>L'insieme declinato delle dimensioni del valore deve essere sottoposto ai clienti tramite azioni di <i>survery</i> volte a comprendere l'importanza relativa dei singoli bisogni e il posizionamento dell'azienda.</p>	<p>Le dimensioni del valore devono passare attraverso la lente «percettiva» del cliente al fine di comprenderne la relativa importanza e la percezione del cliente rispetto al valore desiderato e rispetto ai competitor (Graf e Maas, 2008; Ulaga, 2003)</p>	✓	✓	

IT Infrastructure	Le analisi volte alla costruzione di una prospettiva interna sul proprio parco clienti necessitano di un set di dati dettagliato, validato, aggiornato e facilmente accessibile.	L'applicazione di modelli e strategie di gestione della relazione col mercato evolute sono abilitate dalla presenza di processi e infrastrutture IT adeguate (Payne, 2005). L'infrastruttura IT deve essere in grado di fornire dati tramite strumenti adeguati a supporto delle aree aziendali chiamate a realizzare e implementare la strategia. L'aggiornamento dei dati deve essere «continuativo» in modo da abilitare una analisi dinamica degli stessi.	✓	
Monetary Customer Cost	Al fine di alimentare il framework di allineamento delle relazioni è necessario quantificare in modo «analitico» e misurabile il livello di investimento monetario su ogni singolo cliente.	Al fine di realizzare un modello di misura dell'allineamento delle relazioni il concetto di Value to Customer deve essere reso misurabile tramite uno specifico indicatore.	✓	✓
Strategic Classification of the Customer	L'azienda ha manifestato la necessità di «creare ordine» all'interno del portafoglio clienti al fine di individuare le relazioni maggiormente strategiche per l'azienda.	È necessario procedere ad una classificazione strategica dei clienti volta all'identificazione di un indicatore sintetico che rappresenti il valore di ogni specifica relazione per l'organizzazione. La classificazione deve essere sintetizzata in un indicatore misurabile ad indicazione del livello di Value to Firm.	✓	✓
	La classificazione strategica del parco clienti deve essere validata e approvata dalla direzione aziendale e commerciale.	L'approvazione della strategia da parte della direzione aziendale e commerciale indica la direzione identificata dall'azienda e serve a creare commitment lungo la catena organizzativa.	✓	
Relationship Alignment Matrix	È necessario confrontare la strategicità delle relazioni (Value to Firm) rispetto al livello di investimento (Value to Customer) al fine di identificare situazioni di disallineamento.	Le componenti, rese misurabili, di Value to Customer e Value to Firm abilitano e rendono «visualizzabile» il livello di allineamento comprendendo il posizionamento di ogni singolo cliente.	✓	✓
	La matrice di allineamento delle relazioni deve permettere una analisi incrociata includendo le performance commerciali e il livello di «customer value» percepito dal cliente.	Il posizionamento all'interno della matrice di allineamento abilita l'analisi incrociata rispetto alle performance commerciali e al livello di valore percepito dal cliente. Il posizionamento all'interno della matrice influenza le performance commerciali e il Perceived Customer Value.	✓	

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Cycle 2</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">" Action" transfer from strategic level to operative level</p>	Sales Strategy Development	Dall'analisi dell'allineamento delle relazioni, includendo anche le performance commerciali e il perceived customer value, la direzione aziendale assieme alla direzione commerciale ha sviluppato una strategia aziendale volta all'allineamento coerente delle relazioni.	Il «relationship alignment framework» è uno strumento abilitante alla definizione di una strategia di business volta all'allineamento delle relazioni.	✓
	Sales Strategy Implementation	Il management ha manifestato la necessità di trasferire l'approccio strategico evidenziato al mercato tramite il coinvolgimento della propria area vendite. La strategia deve quindi essere sintetizzata dal piano strategico a quello operativo e trasferita alla forza vendita diretta.	La forza vendita diretta, ingaggiata nell'implementazione della strategia, passa da un ruolo operativo ad un ruolo strategico (Storbacka et al., 2009). Il trasferimento del piano strategico supporta la forza vendita nell'evoluzione dell'approccio da «transazionale» a «relazionale».	✓ ✓
		Deve essere definito un «processo» di implementazione della strategia che tramite un set chiaro di azioni e indicazioni abiliti e responsabilizzi la forza vendita diretta.	La definizione di azioni e linee guida abilita una gestione più evoluta, e non prescrittiva, delle relazioni col mercato.	✓
	Performance Monitor and Evaluation	La Direzione Commerciale ha manifestato la necessità di creare un approccio strutturato alla verifica periodica delle azioni intraprese al fine di monitorare l'applicazione delle azioni da parte della forza vendite.	Il processo di implementazione della strategia deve prevedere una fase di verifica e valutazione delle azioni intraprese tramite dei cicli di verifica PDCA.	✓
		A supporto del processo di implementazione e verifica delle azioni è emersa la necessità di uno strumento di reportistica operativo volto alla misura puntuale di indicatori relativi al livello di investimento.	Deve essere predisposto uno strumento di «reportistica» che abiliti la forza vendita diretta ad una auto-verifica delle azioni intraprese.	✓
		la Direzione Aziendale e la Direzione Commerciale hanno manifestato la necessità di uno strumento volto alla verifica periodica dello stato di «allineamento» delle relazioni.	Deve essere predisposto uno strumento di reportistica evoluto che integri la matrice di allineamento delle relazioni.	✓

BIBLIOGRAFIA

- Adams, J. Stacy. 1965. «Inequity In Social Exchange». In *Advances in Experimental Social Psychology*, a cura di Leonard Berkowitz, 2:267–99. Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2).
- Anderson, Eugene W., e Vikas Mittal. 2000. «Strengthening the Satisfaction-Profit Chain». *Journal of Service Research* 3 (2): 107–20. <https://doi.org/10.1177/109467050032001>.
- Anderson, James C, Dipak Jain, e Pradeep Chintagunta. 1993. «Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study». *Journal of Business-to-Business Marketing* 1: 29.
- Anderson, James C., Nirmalya Kumar, e James A. Narus. 2007. *Value Merchants: Demonstrating and Documenting Superior Value in Business Markets*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Anderson, James C., e James A. Narus. 1995. «Capturing the Value of Supplementary Services». *Harvard Business Review*, 1 gennaio 1995. <https://hbr.org/1995/01/capturing-the-value-of-supplementary-services>.
- Anderson, James C., James A. Narus, e Das Narayandas. 2008. *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. 3° edizione. Upper Saddle River, N.J: Pearson College Div.
- Anthony, R. 1965. *Planning and Control Systems: a Framework for Analysis*. Division of Research, Harvard University Graduate Business School of Business Administration.
- Bagshaw, Anthony. 2015. «What Is Marketing Automation?» *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice* 17 (2): 84–85. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2015.46>.
- Ballantyne, David, e Richard J. Varey. 2006. «Creating Value-in-Use through Marketing Interaction: The Exchange Logic of Relating, Communicating and Knowing». *Marketing Theory* 6 (3): 335–48. <https://doi.org/10.1177/1470593106066795>.
- Ballester, Elena, e José Alemán. 2001. «Brand trust in the context of consumer loyalty». *European Journal of Marketing* 35 (11/12): 1238–58. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006475>.
- Barnes, Cindy, Helen Blake, e David Pinder. 2009. *Creating & Delivering Your Value Proposition: Managing Customer Experience for Profit*. London ; Philadelphia: Kogan Page.
- Bauwen, Guy Andre', e Derrik Gosselin. 2006. «Strategic account management: customer value creation through customer alignment», *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21 (6): 376–85.
- Bohling, Timothy, Douglas Bowman, Steve LaValle, Vikas Mittal, Das Narayandas, Girish Ramani, e Rajan Varadarajan. 2006. «CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights». *Journal of Service Research* 9 (2): 184–94. <https://doi.org/10.1177/1094670506293573>.
- Boulding, William, Richard Staelin, Michael Ehret, e Wesley J. Johnston. 2005. «A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go». *Journal of Marketing* 69 (4): 155–66. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.155>.
- Britton, J E, e J Rose. 2004. «Thinking about relationship theory». In *Managing Customer Relationships – A Strategic Framework*, 38–50. Wiley.
- Buttle, Francis. 2004. *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*. Elsevier Butterworth-Heinemann.

- Čater, Barbara, e Tomaz Čater. 2009. «Relationship-value-based Antecedents of Customer Satisfaction and Loyalty in Manufacturing». *Journal of Business & Industrial Marketing* 24 (8): 585–97. <https://doi.org/10.1108/08858620910999457>.
- Chen, Injazz J., e Karen Popovich. 2003. «Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology». *Business Process Management Journal* 9 (5): 672–88. <https://doi.org/10.1108/14637150310496758>.
- Corsaro, Daniela, e Ivan Snehota. 2011. «Alignment and Misalignment in Business Relationships». *Industrial Marketing Management* 40 (6): 1042–54. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.038>.
- Cox, Andrew. 1999. «Power, value and supply chain management». *Supply Chain Management: An International Journal* 4 (4): 167–75. <https://doi.org/10.1108/13598549910284480>.
- . 2004. «Business Relationship Alignment: On the Commensurability of Value Capture and Mutuality in Buyer and Supplier Exchange». *Supply Chain Management: An International Journal* 9 (5): 410–20. <https://doi.org/10.1108/13598540410560793>.
- Cox, Andrew, Chris Lonsdale, Joe Sanderson, e Glyn Watson. 2004. *Business Relationships for Competitive Advantage*. London: Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9780230509191>.
- Cox, Andrew, Joe Sanderson, e Glyn Watson. 2001. «Power regimes: A new perspective on managing in supply chains and networks». In *Proceedings of the 10th International Annual IPSERA Conference*.
- De Toni, Alberto Felice, e Eugenio Bastianon. 2019. *Isomorfismo del potere. Per una teoria complessa del potere*. Venezia: Marsilio.
- De Toni, Alberto Felice, e Enzo Rullani. 2018. *Uomini 4.0: ritorno al futuro. Creare valore esplorando la complessità*. Franco Angeli. https://www.francoangeli.it/Ricerca/scheda_Libro.aspx?codiceISBN=9788891774163.
- Desai, Darshan, Subrat Sahu, e Piyush Kumar Sinha. 2007. «Role of Dynamic Capability and Information Technology in Customer Relationship Management: A Study of Indian Companies». *Vikalpa: The Journal for Decision Makers* 32 (4): 45–62. <https://doi.org/10.1177/0256090920070404>.
- Dumas, Marlon, Marcello La Rosa, Jan Mendling, e Hajo A. Reijers. 2018. *Fundamentals of Business Process Management*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>.
- Dwivedi, Abhishek, Morgan Miles, Eddie Oczkowski, Jay Weerawardena, Lester W. Johnson, e Dean Wilkie. 2019. «Buyer–Seller Relational Engagement and Seller Brand Equity». *Journal of Business & Industrial Marketing* 35 (8). <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2019-0062>.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, e Sejo Oh. 1987. «Developing Buyer-Seller Relationships». *Journal of Marketing* 51 (2): 11. <https://doi.org/10.2307/1251126>.
- Eggert, Andreas, e Wolfgang Ulaga. 2002. «Customer Perceived Value: A Substitute for Satisfaction in Business Markets?» *Journal of Business & Industrial Marketing* 17 (2/3): 107–18. <https://doi.org/10.1108/08858620210419754>.
- Eggert, Andreas, Wolfgang Ulaga, e Franziska Schultz. 2006. «Value Creation in the Relationship Life Cycle: A Quasi-Longitudinal Analysis». *Industrial Marketing Management* 35 (1): 20–27. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.07.003>.
- Feinberg, Fred M., Aradhna Krishna, e Z. John Zhang. 2002. «Do We Care What Others Get? A Behaviorist Approach to Targeted Promotions». *Journal of Marketing Research* 39 (3): 277–91. <https://doi.org/10.1509/jmkr.39.3.277.19108>.

- Fiocca, Renato. 1982. «Account Portfolio Analysis for Strategy Development». *Industrial Marketing Management* 11 (1): 53–62. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(82\)90034-7](https://doi.org/10.1016/0019-8501(82)90034-7).
- Fiol, Luis J., Miguel A. Tena, e Javier Sanchez. 2011. «Multidimensional Perspective of Perceived Value in Industrial Clusters». *Journal of Business & Industrial Marketing* 26 (2): 132–45. <https://doi.org/10.1108/08858621111112302>.
- Flint, Daniel J., Robert B. Woodruff, e Sarah Fisher Gardial. 1997. «Customer Value Change in Industrial Marketing Relationships: A Call for New Strategies and Research». *Industrial Marketing Management* 26 (2): 163–75. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(96\)00112-5](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(96)00112-5).
- Fournier, Susan, e Jill Avery. 2011. «Putting the ‘Relationship’ Back Into CRM». *MIT Sloan Management Review* 52 (3): 63–72.
- Frow, Pennie, Liem Viet Ngo, e Adrian Payne. 2014. «Diagnosing the Supplementary Services Model: Empirical Validation, Advancement and Implementation». *Journal of Marketing Management* 30 (1–2): 138–71. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.814703>.
- Frow, Pennie, e Adrian Payne. 2009. «Customer Relationship Management: A Strategic Perspective». *Journal of Business Market Management* 3 (1): 7–27. <https://doi.org/10.1007/s12087-008-0035-8>.
- Gale, Bradley. 1994. *Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See*. Free Press.
- Geyskens, Inge, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, e Nirmalya Kumar. 1999. «A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships». *Journal of Marketing Research* 36 (2): 223. <https://doi.org/10.2307/3152095>.
- Gilbert, G. Ronald, e Cleopatra Veloutsou. 2006. «A Cross-industry Comparison of Customer Satisfaction». *Journal of Services Marketing* 20 (5): 298–308. <https://doi.org/10.1108/08876040610679918>.
- Glazer, Rashi. 1997. «Strategy and Structure in Information-Intensive Markets: The Relationship Between Marketing and IT». *Journal of Market-Focused Management* 2 (1): 65–81. <https://doi.org/10.1023/A:1009793717081>.
- Gosney, John, e Thomas P. Boehm. 2000. *Customer Relationship Management Essentials*. Prima Tech.
- Graf, Albert, e Peter Maas. 2008. «Customer Value from a Customer Perspective: A Comprehensive Review». *Journal Für Betriebswirtschaft* 58 (1): 1–20. <https://doi.org/10.1007/s11301-008-0032-8>.
- Green, Charles H., e Andrea P. Howe. 2011. *The Trusted Advisor Fieldbook: A Comprehensive Toolkit for Leading with Trust*. 1st edition. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Greenberg, Paul. 2008. *CRM at the Speed of Light, Fourth Edition: Social CRM 2.0 Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers*. 4° edizione. McGraw-Hill Education.
- Gronroos, Christian. 1997. «Marketing: From Products to Resources and Competencies». *Journal of Marketing Management* 13: 4017–4419.
- Grönroos, Christian. 2004. «The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value». *Journal of Business & Industrial Marketing* 19 (2): 99–113. <https://doi.org/10.1108/08858620410523981>.
- Gustafsson, Anders, Michael D. Johnson, e Inger Roos. 2005. «The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention». *Journal of Marketing* 69 (4): 210–18. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.210>.

- Gutman, Jonathan. 1982. «A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes». *Journal of Marketing* 46 (2): 60–72.
- Gwinner, Kevin P., Dwayne D. Gremler, e Mary Jo Bitner. 1998. «Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective». *Journal of the Academy of Marketing Science* 26 (2): 101. <https://doi.org/10.1177/0092070398262002>.
- Hatfield, W, e J Traupmann. 1980. «Intimate relationships: A perspective from equity theory». In *In S. Duck & R. Gilmour (Eds.), Personal relationships I: Studying personal relationships*. London: Academic Press.
- Hauser, John R., e Don Clausing. 1988. «The House of Quality». *Harvard Business Review*, 1 maggio 1988. <https://hbr.org/1988/05/the-house-of-quality>.
- Henneberg, Stephan C., Catherine Pardo, Stefanos Mouzas, e Peter Naudé. 2009. «Value Dimensions and Relationship Postures in Dyadic “Key Relationship Programmes”». *Journal of Marketing Management* 25 (5–6): 535–50. <https://doi.org/10.1362/026725709X461849>.
- Hewson, W., D. Hicks, A. Meeking, e N. Woodcock. 2002. «CRM in the Public Sector. Technical Report». Hewson Group. http://qci.uk/public_face.
- Holbrook, M. B. 1994. «The Nature of Customer Value». In *Service Quality: New directions in theory and practice*. Thousand Oaks.
- Hougaard, Søren, e Mogens Bjerre. 2009. *The Relationship Marketer*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-03243-1>.
- Huber, Frank, Andreas Herrmann, e Robert E. Morgan. 2001. «Gaining Competitive Advantage through Customer Value Oriented Management». *Journal of Consumer Marketing* 18 (1): 41–53. <https://doi.org/10.1108/07363760110365796>.
- Hughes, A. M. 1996. *Boosting response with RFM*. Marketing tools.
- Huntley, Julie K. 2006. «Conceptualization and Measurement of Relationship Quality: Linking Relationship Quality to Actual Sales and Recommendation Intention». *Industrial Marketing Management* 35 (6): 703–14. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.05.011>.
- Indulska, Marta, Peter Green, Jan Recker, e Michael Rosemann. 2009. «Business Process Modeling: Perceived Benefits». In *Conceptual Modeling - ER 2009*, a cura di Alberto H. F. Laender, Silvana Castano, Umeshwar Dayal, Fabio Casati, e José Palazzo M. de Oliveira, 5829:458–71. Lecture Notes in Computer Science. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-04840-1_34.
- Iriana, Reiny, e Francis Buttle. 2007. «Strategic, Operational, and Analytical Customer Relationship Management: Attributes and Measures». *Journal of Relationship Marketing* 5 (4): 23–42. https://doi.org/10.1300/J366v05n04_03.
- Järvinen, Joel, e Heini Taiminen. 2016. «Harnessing Marketing Automation for B2B Content Marketing». *Industrial Marketing Management* 54 (aprile): 164–75. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.002>.
- Jones, Eli, Suresh Sundaram, e Wynne Chin. 2002. «Factors Leading to Sales Force Automation Use: A Longitudinal Analysis». *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12 (3): 145–56.
- Kale, S. H. 2004. «CRM Failure and the Seven Deadly Sins». *Marketing Management* 13 (5): 42–46.
- Kandeil, Dalia AbdelRazek, Amani Anwar Saad, e Sherin Moustafa Youssef. 2014. «A Two-Phase Clustering Analysis for B2B Customer Segmentation». In *2014 International Conference on Intelligent Networking and Collaborative Systems*, 221–28. Italy: IEEE. <https://doi.org/10.1109/INCoS.2014.49>.

- Kotler, Philip, e Kevin Lane Keller. 2009. *Marketing Management*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- . 2016. *A Framework for Marketing Management*. Sixth edition. Boston: Pearson.
- Kumar, Nirmalya, Lisa Scheer, e Jan-Benedict Steenkamp. 1995. «The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers». *Journal of Marketing Research* 32: 54–65.
- Kumar, V., e Werner Reinartz. 2016. «Creating Enduring Customer Value». *Journal of Marketing* 80 (6): 36–68. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0414>.
- . 2018. *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. 3° ed. Springer Texts in Business and Economics. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55381-7>.
- Lacey, Russell. 2007. «Relationship Drivers of Customer Commitment». *Journal of Marketing Theory and Practice* 15 (4): 315–33. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679150403>.
- Lambe, C. Jay, C. Michael Wittmann, e Robert E. Spekman. 2001. «Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange». *Journal of Business-to-Business Marketing* 8 (3): 1–36. https://doi.org/10.1300/J033v08n03_01.
- Lambert, Douglas M. 2009. «Customer Relationship Management as a Business Process». *Journal of Business & Industrial Marketing* 25 (1): 4–17. <https://doi.org/10.1108/08858621011009119>.
- . 2010. «Supply Chain Management – Processes, Partnerships, Performance». In *Dimensionen Der Logistik*, a cura di Robert Schönberger e Ralf Elbert, 553–72. Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6515-8_29.
- Lapierre, Jozée. 2000. «Customer-perceived value in industrial contexts». *Journal of Business & Industrial Marketing* 15 (2/3): 122–45. <https://doi.org/10.1108/08858620010316831>.
- Levin, Morten. 2003. «Action Research and the Research Community». *Concepts and Transformation* 8 (3): 275–80. <https://doi.org/10.1075/cat.8.3.08lev>.
- Lin, Melissa C. 2003. «A Study of Mainstream Features of CRM System And Evaluation Criteria». *Proceedings of the 2003 American Society for Engineering Education Annual Conference & Exposition*, American Society for Engineering Education, .
- Lundstrom, William J. 2009. «The Evolution from Brand Equity to Customer Relationship Equity to Trust Equity: The New Challenge». *International Journal of Business Excellence* 2 (3/4): 257. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2009.024446>.
- McCarty, John A., e Manoj Hastak. 2007. «Segmentation Approaches in Data-Mining: A Comparison of RFM, CHAID, and Logistic Regression». *Journal of Business Research* 60 (6): 656–62. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.06.015>.
- McDonald, Malcolm, e Diana Woodburn. 1999. *Key Account Management: Building On Supplier and Buyer Perspectives*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Meehan, Joanne, e Gillian H. Wright. 2011. «Power Priorities: A Buyer–Seller Comparison of Areas of Influence». *Journal of Purchasing and Supply Management* 17 (1): 32–41. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2010.05.002>.
- . 2012. «The Origins of Power in Buyer–Seller Relationships». *Industrial Marketing Management* 41 (4): 669–79. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.015>.
- Menon, Ajay, Christian Homburg, e Nikolas Beutin. 2005. «Understanding Customer Value in Business-to-Business Relationships». *Journal of Business-to-Business Marketing* 12 (2): 1–38. https://doi.org/10.1300/J033v12n02_01.
- Miller, Katherine. 2005. *Communication Theories: Perspectives, Processes, and Contexts*. McGraw-Hill Companies, Incorporated.
- Moller, K E Kristian, e Pekka Torronen. 2003. «Business Suppliers’ Value Creation Potential A Capability-Based Analysis». *Industrial Marketing Management*, 10.

- Moorman, Christine, Gerald Zaltman, e Rohit Deshpande. 1992. «Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations». *Journal of Marketing Research* 29 (3): 314–28. <https://doi.org/10.2307/3172742>.
- Morgan, Robert M., e Shelby D. Hunt. 1994. «The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing». *Journal of Marketing* 58 (3): 20. <https://doi.org/10.2307/1252308>.
- Morieux, Yves, Peter Tollman, A. Guerrini, e A. Simioni. 2015. *Smart simplicity. Sei regole per gestire la complessità senza diventare complicati*. Tradotto da S. Parlato. Milano: EGEA.
- Nguyen, Bang, Philipp “Phil” Klaus, e Lyndon Simkin. 2014. «It’s just not fair: exploring the effects of firm customization on unfairness perceptions, trust and loyalty». *Journal of Services Marketing* 28 (6): 484–97. <https://doi.org/10.1108/JSM-05-2013-0113>.
- Nguyen, Bang, e Dilip S. Mutum. 2012. «A Review of Customer Relationship Management: Successes, Advances, Pitfalls and Futures». *Business Process Management Journal* 18 (3): 400–419. <https://doi.org/10.1108/14637151211232614>.
- Nguyen, Thuy Uyen, Joseph Sherif, e Michael Newby. 2007. «Strategies for Successful CRM Implementation». *Information Management & Computer Security* 15 (2): 102–15. <https://doi.org/10.1108/09685220710748001>.
- Oblander, Elliot Shin, Sunil Gupta, Carl F. Mela, Russell S. Winer, e Donald R. Lehmann. 2020. «The Past, Present, and Future of Customer Management». *Marketing Letters* 31 (2–3): 125–36. <https://doi.org/10.1007/s11002-020-09525-9>.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, e Leonard L. Berry. 1988. «SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality». *Journal of Retailing* 64 (1): 12–40.
- Pardo, Catherine, Stephan C. Henneberg, Stefanos Mouzas, e Peter Naudè. 2006. «Unpicking the Meaning of Value in Key Account Management». *European Journal of Marketing* 40 (11/12): 1360–74. <https://doi.org/10.1108/03090560610702858>.
- Park, Chung-Hoon, e Young-Gul Kim. 2003. «A Framework of Dynamic CRM: Linking Marketing with Information Strategy». *Business Process Management Journal* 9 (5): 652–71. <https://doi.org/10.1108/14637150310496749>.
- Parry, Sara, Jennifer Rowley, Rosalind Jones, e Beata Kupiec-Teahan. 2012. «Customer-Perceived Value in Business-to-Business Relationships: A Study of Software Customers». *Journal of Marketing Management* 28: 26.
- Parvatiyar, Atul, e Jagdish N. Sheth. 2002. «Customer Relationship Management: emerging practice, process and discipline». *Journal of Economic and Social Research* 3: 6–23.
- Payne, Adrian. 2006. *Handbook of CRM: Achieving Excellence Through Customer Management*. 1st Edition. Routledge.
- Payne, Adrian, David Ballantyne, e Martin Christopher. 2005. «A Stakeholder Approach to Relationship Marketing Strategy: The Development and Use of the “Six Markets” Model». *European Journal of Marketing* 39 (7/8): 855–71. <https://doi.org/10.1108/03090560510601806>.
- Payne, Adrian, e Pennie Frow. 2005. «A Strategic Framework for Customer Relationship Management». *Journal of Marketing* 69 (4): 167–76.
- . 2013. *Strategic Customer Management - Integrating Relationship Marketing and CRM*. Cambridge University Press.
- Payne, Adrian, Pennie Frow, e Andreas Eggert. 2017. «The Customer Value Proposition: Evolution, Development, and Application in Marketing». *Journal of the Academy of Marketing Science* 45 (4): 467–89. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z>.

- Payne, Adrian, e Sue Holt. 2001. «Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing». *British Journal of Management* 12 (2): 159–82. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00192>.
- Peppers, Don, e Martha Rogers. 1996. *One To One Future: Building Business Relationships One Customer at a Time*. London: Piatkus.
- . 2017. *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. Wiley.
- Peter, J. Paul, e Jerry C. Olson. 2004. *Consumer Behavior and Marketing Strategy: By J. Paul Peter, Jerry C. Olson*. New York: McGraw-Hill.
- Plakoyiannaki, E, e N Tzokas. 2002. «Customer Relationship Management: A Capabilities Portfolio Perspective». *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* 9 (3): 228–37. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jdm.3240004>.
- Porter, M. 1985. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
- Porter, Michael E. 1996. «What Is Strategy?» *Harvard Business Review*, 1 novembre 1996. <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>.
- Randall, Wesley S., Michael J. Gravier, e Victor R. Prybutok. 2011. «Connection, Trust, and Commitment: Dimensions of Co-Creation?» *Journal of Strategic Marketing* 19 (1): 3–24. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2010.537760>.
- Ravald, Annika, e Christian Grönroos. 1996. «The Value Concept and Relationship Marketing». *European Journal of Marketing* 30 (2): 19–30. <https://doi.org/10.1108/03090569610106626>.
- Reason, Peter, e Hilary Bradbury, a c. di. 2008. *The Sage Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. 2nd ed. London ; Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications.
- Reinartz, Werner, Manfred Krafft, e Wayne D. Hoyer. 2004. «The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performances». *Journal of Marketing Research* 41 (3): 293–305.
- Rigby, Darrel, Frederick Reichheld, e Phil Schefter. 2002. «Avoid the Four Perils of CRM». *Harvard Business Review*, 1 febbraio 2002. <https://hbr.org/2002/02/avoid-the-four-perils-of-crm>.
- Rubin, Marc. 1997. «Creating Customer-Oriented Companies». 1997. /paper/Creating-Customer-Oriented-Companies-Rubin/6ef94233a6d16d6ca408f9426aabfda5bd82f4f7.
- Scherpereel, Christopher M. 2006. «Alignment: The Duality of Decision Problems». *Management Decision* 44 (9): 1258–76. <https://doi.org/10.1108/00251740610707721>.
- Shapiro, Benson P., V. Kasturi Rangan, Rowland T. Moriarty, e Elliot B. Ross. 1987. «Manage Customers for Profits (Not Just Sales)». *Harvard Business Review*, 1 settembre 1987. <https://hbr.org/1987/09/manage-customers-for-profits-not-just-sales>.
- Sheth, Jagdish N., Bruce I. Newman, e Barbara L. Gross. 1991a. *Consumption Values and Market Choices: Theory and Applications*. Cincinnati: South-Western Pub.
- . 1991b. «Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values». *Journal of Business Research* 22 (2): 159–70. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(91\)90050-8](https://doi.org/10.1016/0148-2963(91)90050-8).
- Sin, Leo Y.M., Alan C.B. Tse, e Frederick H.K. Yim. 2005. «CRM: Conceptualization and Scale Development». *European Journal of Marketing* 39 (11/12): 1264–90. <https://doi.org/10.1108/03090560510623253>.
- Singh, D., e D.P. Agrawal. 2003. «CRM practices in Indian industries». *International Journal of Customer Relationship Management* 5: 241–57.
- Smith, Amy K., Ruth N. Bolton, e Janet Wagner. 1999. «A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery». *Journal of Marketing Research* 36 (3): 356–72. <https://doi.org/10.2307/3152082>.

- Speier, Cheri, e Viswanath Venkatesh. 2002. «The Hidden Minefields in the Adoption of Sales Force Automation Technologies». *Journal of Marketing* 66 (3): 98–111.
- Srivastava, Rajendra Kumar, Tasadduq Shervani, e Liam Fahey. 1999. «Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing». *Journal of Marketing* 63: 168–79.
- Storbacka, Kaj, Lynette Ryals, Iain A. Davies, e Suvi Nenonen. 2009. «The Changing Role of Sales: Viewing Sales as a Strategic, Cross-functional Process». A cura di Susi Geiger. *European Journal of Marketing* 43 (7/8): 890–906. <https://doi.org/10.1108/03090560910961443>.
- Supply Chain Council. 2012. «Supply Chain Operations Reference Model».
- Sweeney, Jillian C, e Geoffrey N Soutar. 2001. «Consumer Perceived Value: The Development of a Multiple Item Scale». *Journal of Retailing* 77 (2): 203–20. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00041-0](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00041-0).
- Tan, Xin, David C. Yen, e Xiang Fang. 2002. «Internet Integrated Customer Relationship Management a Key Success Factor for Companies in the E-Commerce Arena». *Journal of Computer Information Systems* 42 (3): 77–86. <https://doi.org/10.1080/08874417.2002.11647506>.
- Tavakoli, Mohammadreza, Mohammadreza Molavi, Vahid Masoumi, Majid Mobini, Sadegh Etemad, e Rouhollah Rahmani. 2018. «Customer Segmentation and Strategy Development Based on User Behavior Analysis, RFM Model and Data Mining Techniques: A Case Study». In *2018 IEEE 15th International Conference on E-Business Engineering (ICEBE)*, 119–26. Xi'an: IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICEBE.2018.00027>.
- Thakur, Ramendra, e Letty Workman. 2016. «Customer Portfolio Management (CPM) for Improved Customer Relationship Management (CRM): Are Your Customers Platinum, Gold, Silver, or Bronze?» *Journal of Business Research* 69 (10): 4095–4102. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.042>.
- Thorne, Ann, e Joanne Meehan. 2006. «Change Management: Enabling or Constraining Action». *The International Journal of Knowledge, Culture, and Change Management: Annual Review* 5 (gennaio): 101–10. <https://doi.org/10.18848/1447-9524/CGP/v05i07/50004>.
- Treacy, Michael, e Fred Wiersema. 1993. «Customer Intimacy and Other Value Disciplines». *Harvard Business Review*, 1993.
- Turchan, M. P., e P. Mateus. 2001. «The Value of Relationship». *Journal of Business Strategy* 22 (6): 29–32. <https://doi.org/10.1108/eb040206>.
- Ulaga, Wolfgang. 2003. «Capturing Value Creation in Business Relationships: A Customer Perspective». *Industrial Marketing Management* 32 (8): 677–93. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.06.008>.
- Ulaga, Wolfgang, e Samir Chacour. 2001. «Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets». *Industrial Marketing Management* 30 (6): 525–40. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00122-4](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00122-4).
- Ulaga, Wolfgang, e Andreas Eggert. 2006a. «Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status». *Journal of Marketing* 70: 119–36.
- . 2006b. «Relationship Value and Relationship Quality: Broadening the Nomological Network of Business-to-business Relationships». A cura di Judy Zolkiewski. *European Journal of Marketing* 40 (3/4): 311–27. <https://doi.org/10.1108/03090560610648075>.

- Walker, Rhett H., Lester W. Johnson, e Sean Leonard. 2006. «Re-thinking the Conceptualization of Customer Value and Service Quality within the Service-profit Chain». *Managing Service Quality: An International Journal* 16 (1): 23–36. <https://doi.org/10.1108/09604520610639946>.
- Walter, Achim, Thilo A Müller, Gabriele Helfert, e Thomas Ritter. 2003. «Functions of Industrial Supplier Relationships and Their Impact on Relationship Quality». *Industrial Marketing Management, Interactions, Relationships and Networks in a Changing World*, 32 (2): 159–69. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00230-4](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00230-4).
- Wang, Yonggui, Hing Lo, Renyong Chi, e Yongheng Yang. 2004. «An Integrated Framework for Customer Value and Customer-Relationship-Management Performance: A Customer-Based Perspective from China». *Managing Service Quality* 14: 169–82. <https://doi.org/10.1108/09604520410528590>.
- Wei, Jo-Ting, Shih-Yen Lin, Chih-Chien Weng, e Hsin-Hung Wu. 2012. «A Case Study of Applying LRFM Model in Market Segmentation of a Children’s Dental Clinic». *Expert Systems with Applications* 39 (5): 5529–33. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.11.066>.
- Wiersema, Fred, e Michael Treacy. 1996. *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. Reading, Mass: Basic Books.
- Wilson, David. 1995. «An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships». *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4): 335–45.
- Wilson, David T., e Swati Jantrania. 1994. «Understanding the Value of a Relationship». *Asia-Australia Marketing Journal* 2 (1): 55–66. [https://doi.org/10.1016/S1320-1646\(94\)70278-1](https://doi.org/10.1016/S1320-1646(94)70278-1).
- Woodruff, Robert B. 1997. «Customer Value: The next Source for Competitive Advantages». *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (2): 139. <https://doi.org/10.1007/BF02894350>.
- Young, Shirley, e Barbara Feigin. 1975. «Using the Benefit Chain for Improved Strategy Formulation». *Journal of Marketing* 39 (3): 72–74.
- Zablah, Alex R, Danny N Bellenger, e Wesley J Johnston. 2004. «An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon». *Industrial Marketing Management* 33 (6): 475–89. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.01.006>.
- Zeithaml, Valarie A. 1988. «Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence». *Journal of Marketing* 52 (3): 2–22. <https://doi.org/10.2307/1251446>.
- Zeithaml, Valarie A., Leonard L Berry, e A Parasuraman. 1996. «The Behavioral Consequences of Service Quality». *Journal of Marketing* 60: 31–46.
- Zuber-Skerritt, Ortrun, e Chad Perry. 2002. «Action Research within Organisations and University Thesis Writing». *The Learning Organization* 9 (4): 171–79. <https://doi.org/10.1108/09696470210428895>.