

UNIVERSITÁ DEGLI STUDI DI MILANO-BICOCCA

Dottorato di ricerca in Economia Aziendale, Management
ed Economia del Territorio

Ciclo XXVIII



Social media e CRM

Gli effetti delle nuove tecnologie sulla gestione della relazione con il cliente

Tutor: Chiar.mo Prof. Angelo DI GREGORIO

Tesi di Dottorato di:

Roberto CHIERICI

Matricola: 063176

Anno Accademico 2014/2015

Sommario

Introduzione	1
Struttura del lavoro	3
1 La customer relationship orientation	4
1.1 Dall'industrial organization alla customer-based view.....	5
1.1.1 L'evoluzione dei paradigmi strategici e il ruolo delle relazioni nel vantaggio competitivo	6
1.1.2 L'Industry-Based View	7
1.1.3 La Resource-Based View	8
1.2 Il ruolo strategico del cliente: da una visione <i>product-oriented</i> a una visione <i>customer-oriented</i>	12
1.3 Le misure della relazione tra impresa e cliente	19
1.3.1 La Customer Satisfaction	19
1.3.2 Il Customer Engagement	21
1.3.3 La Customer Loyalty	26
1.4 La customer orientation	27
1.4.1 Le diverse prospettive della customer orientation	28
1.4.2 I vantaggi della customer orientation	30
2 I social media	33
2.1 I social media – un nuovo tool per imprese e consumatori	34
2.2 Internet oggi – uno sguardo d'insieme.....	37
2.3 La reach dei social media.....	39
2.4 Le tipologie di social media.....	47
2.5 Le funzioni dei social media all'interno dell'impresa	52
3 La gestione della relazione con il cliente	64
3.1 Il ciclo di vita della relazione	67
3.2 Il Customer Relationship Management	77

3.3	Il customer lifetime value	84
3.3.1	CLV – definizione, modelli e utilità	84
3.3.2	Dal customer lifetime value al customer engagement value	86
3.4	Dal CRM al social CRM	89
4	Il modello d’analisi.....	92
4.1	I principi teorici e gli obiettivi della ricerca.....	93
4.2	Il modello d’analisi	95
4.3	Le ipotesi di ricerca	98
4.4	La raccolta dati.....	103
4.5	Il campione.....	104
4.5.1	Analisi descrittive	104
4.5.2	Composizione dei costrutti	110
4.5.3	Affidabilità e validità dei costrutti	111
4.5.4	Metodologia	113
4.6	I risultati	115
5	Implicazioni e conclusioni.....	118
	Bibliografia.....	122
	Indice delle tabelle	143
	Indice delle figure	144

Introduzione

L'ideazione di Internet e la sua progressiva quanto inarrestabile diffusione hanno inesorabilmente cambiato le abitudini dei consumatori, i loro comportamenti ed il loro rapporto con il mondo delle imprese. Le risorse e le opportunità offerte dal World Wide Web hanno creato i presupposti per la nascita dei social media, strumenti di comunicazione utilizzati ormai quotidianamente in maniera proattiva e partecipativa da circa metà della popolazione mondiale.

Dinanzi a tali trasformazioni dello scenario all'interno del quale sono chiamate a competere, le imprese necessitano di comprendere le determinanti dei fenomeni in atto al fine di preservare e rafforzare la propria competitività. Il consumatore appare oggi come una risorsa di grande valore per l'impresa, la quale, necessariamente, deve prefiggersi l'obiettivo di acquisire, mantenere e sviluppare una relazione stabile e duratura con la propria clientela. L'importanza del rapporto azienda-cliente è emersa sin dagli anni Novanta e, progressivamente, un numero sempre più cospicuo di imprese ha ritenuto indispensabile dotarsi di sistemi di *customer relationship management* (CRM) allo scopo di ottenere e gestire informazioni sui propri acquirenti.

Con l'avvento dei social media e la conseguente disponibilità di dati relativi ai clienti, attuali e potenziali, non più derivati soltanto dal processo di vendita ma estesi a giudizi, preferenze e a potenzialità di influenza, la centralità del consumatore nelle strategie di impresa diviene ancora più forte. Tuttavia, le aziende che intendono trarre vantaggio da questi nuovi strumenti, necessitano di intervenire sui loro sistemi di *customer relationship management*. Il cliente deve divenire fulcro dell'attività d'impresa e, al tempo stesso, i vertici aziendali devono operare affinché i social media siano introdotti nelle proprie aziende e siano gestiti in maniera tale da poter contribuire allo sviluppo di capacità distintive in grado di incrementare le performance dell'organizzazione.

All'interno del *framework* appena descritto, aziende e clienti si trovano a dover individuare nuove modalità di collaborazione che consentano ad entrambi di trarre beneficio dalla relazione che li lega. In particolare, le imprese necessitano di sviluppare soluzioni che permettano un utilizzo dei social media che vada oltre la semplice presenza su queste piattaforme ma che, invece, consenta di sfruttarne le potenzialità e di acquisire un vantaggio nei confronti delle aziende concorrenti.

All'origine del presente lavoro vi è l'idea che i social media possano offrire un prezioso contributo alle imprese che si prefiggono l'obiettivo di conseguire prestazioni più elevate attraverso una continua attenzione al cliente ed una migliore gestione della relazione con esso instaurata. L'universo assunto a riferimento per il presente lavoro

è dunque costituito dall'impresa: la ricerca è stata condotta partendo dall'idea che l'azienda gode di una prospettiva privilegiata rispetto agli altri attori del mercato sulle forze che dominano lo scenario competitivo e, pertanto, si è ritenuto opportuno condurre l'analisi in un'ottica prettamente manageriale.

In virtù di quanto sin qui affermato, la ricerca si propone i seguenti obiettivi:

- a) Verificare se l'orientamento alla relazione con il cliente favorisce la gestione del rapporto impresa-cliente;
- b) Appurare se i social media contribuiscono alla gestione della relazione impresa-cliente;
- c) Accertare se i social media consentono di migliorare la *performance* della gestione della relazione impresa-cliente.

Allo scopo di individuare una risposta per ciascuna delle precedenti ipotesi, la ricerca è stata articolata in due momenti distinti.

Un primo momento di indagine focalizza l'attenzione su un'analisi critica della letteratura accademico-scientifica di marketing e di management al fine di elaborare un quadro teorico nel quale condurre le analisi. In particolare, lo studio ha inteso identificare e valutare il ruolo attribuito oggi al cliente nei processi di definizione della strategia d'impresa, comprendere le trasformazioni occorse al mondo dei consumatori e a quello delle imprese a seguito dell'introduzione di Internet e della diffusione dei social media, nonché individuare le principali peculiarità della gestione della relazione impresa-cliente nell'attuale contesto competitivo.

Una seconda fase della ricerca ha previsto la realizzazione di una analisi empirica che, alla luce di quanto emerso a seguito della *review* della letteratura, ha permesso di sviluppare un modello atto a verificare le ipotesi oggetto di studio. I dati raccolti, acquisiti mediante la somministrazione di un apposito questionario ad un *panel* di imprese nazionali, sono stati successivamente elaborati attraverso la metodologia delle equazioni strutturali per trarre indicazioni circa l'utilizzo dei social media nei processi di gestione della relazione impresa-cliente.

Struttura del lavoro

Il presente progetto di ricerca si sviluppa come di seguito descritto:

- Il primo capitolo si propone di indagare l'evoluzione dei principi teorici del marketing ed i cambiamenti da questa prodotti, con particolare attenzione ai fenomeni che hanno determinato la progressiva affermazione della centralità delle risorse immateriali di cui l'azienda dispone, nonché il riconoscimento del ruolo primario della relazione impresa-cliente. Il capitolo, oltre a presentare una disamina dell'evoluzione del pensiero accademico, illustra le misure fondamentali che possono essere monitorate dal management allo scopo di presidiare il rapporto con la clientela, oltre ad una descrizione dei principali vantaggi associati all'adozione di una strategia *customer-oriented*;
- Il secondo capitolo focalizza l'attenzione sulla diffusione dei social media. Dopo aver analizzato le determinanti che hanno consentito la nascita e il successo di tali strumenti, la trattazione prosegue fornendo alcune informazioni utili a comprendere la portata del fenomeno social media sia a livello mondiale, sia a livello nazionale. Successivamente, il capitolo offre una trattazione inerente le tipologie di piattaforme social che hanno riscontrato maggior successo nel corso degli ultimi anni, per poi volgere al termine illustrando i principali ambiti in cui trovano applicazione i social media nell'ambito del marketing e del management d'impresa;
- Il terzo capitolo propone una trattazione delle conoscenze che il management deve sviluppare allo scopo di gestire al meglio il processo di creazione, sviluppo e mantenimento della relazione con il cliente. Oltre a una *review* della letteratura accademica sull'argomento, il capitolo illustra gli strumenti, alcuni più tradizionali, altri implementati dopo la diffusione dei social media, a cui è opportuno che le imprese facciano ricorso qualora si prefiggano di sviluppare un legame proficuo con la clientela.
- Il quarto capitolo descrive l'analisi empirica condotta nell'ambito del presente studio. Dopo aver illustrato i costrutti che concorrono a formare il modello e aver formalizzato le ipotesi oggetto d'analisi, la trattazione descrive la procedura di raccolta dati, la metodologia statistica alla quale si è fatto ricorso per elaborare le informazioni e condurre la verifica delle ipotesi, nonché i principali risultati della ricerca;
- Il quinto capitolo ed ultimo illustra le conclusioni del lavoro. Dopo aver fornito una disamina delle principali implicazioni manageriali emerse a seguito dell'analisi empirica ed aver chiarito alcuni limiti della ricerca, sono proposti spunti e suggerimenti utili sia per futuri sviluppi della presente studio, sia per ulteriori indagini in merito al contributo offerto dai social media alla gestione della relazione impresa-cliente.

1 La customer relationship orientation

La creazione di valore per gli stakeholder mediante la combinazione di risorse e lo scambio delle medesime con gli attori che operano all'interno dell'ambiente competitivo di riferimento rappresenta l'obiettivo primario dei processi di sviluppo economico. A loro volta, le imprese, per eccellenza istituti economici incaricati di produrre sviluppo, hanno come finalità ultima la creazione di valore.

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

Le risorse intangibili, e in particolar modo le risorse relazionali che l'impresa sviluppa e alimenta nel corso del tempo sono considerate una delle principali forme di valore per l'azienda (Dyer & Singh, 1998; Nahapiet & Ghoshal, 1998). In particolar modo, l'attuale contesto economico, caratterizzato da incertezza e instabilità sui mercati nei quali le aziende operano, richiedono al management dell'impresa di riservare grande attenzione alle relazioni con la domanda. Pur rivestendo un ruolo importante all'interno del processo di creazione del valore, i rapporti che l'azienda intrattiene con gli altri *stakeholder* hanno una valenza tanto maggiore quanto più elevato è il grado di incidenza che esercitano sul legame impresa-cliente. Il rapporto con l'acquirente, infatti, è individuato come determinante del valore d'impresa e, conseguentemente, è su tali relazioni che dovrebbero incentrarsi i maggiori sforzi e le maggiori attenzioni dei vertici aziendali.

Le ricerche condotte a partire dagli anni '90 hanno permesso di evidenziare il ruolo chiave esercitato dalle risorse immateriali nel processo di creazione del valore. Il contributo degli *intangible asset* alla performance d'impresa emerge infatti in diversi ambiti: il capitale immateriale dell'impresa è in grado di esercitare una forte influenza su misure quali la performance aziendale (Marrocu, Paci, e Pontis, 2012) e il valore di mercato dell'azienda (Arrighetti, Landini, e Lasagni, 2014; M. Chen, Cheng, e Hwang, 2005). L'attenzione riservata alle componenti immateriali del valore è certamente attribuibile da un lato all'evidenza che tali elementi assumono rilevanza strategica nel processo di acquisizione di un vantaggio competitivo e, dall'altro, al fatto che le peculiarità strutturali del settore nel quale l'impresa opera e le dotazioni materiali di cui dispone esercitano soltanto un ruolo secondario nel garantire all'azienda una posizione di leadership sul mercato. È opinione diffusa che gli *intangible asset* di cui l'impresa si è dotata nel tempo, dal know-how (S. G. Bharadwaj, Varadarajan, & Fahy, 1993; Edvinsson & Sullivan, 1996) al capitale relazionale (Costabile, 2001), dai brevetti

alle marche (Sandner & Block, 2011), sono elementi in grado di giustificare i differenziali di performance rispetto ai concorrenti.

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

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

1.1 Dall'industrial organization alla customer-based view

Da diversi anni una delle tematiche oggetto delle attenzioni e delle ricerche di management concerne l'analisi delle possibili fonti di vantaggio competitivo dell'azienda. Di seguito si presenta un *framework* concettuale nel quale sia possibile individuare e comprendere quali fattori consentono a un'organizzazione di maturare una posizione di superiorità rispetto ai *competitor*.

1.1.1 L'evoluzione dei paradigmi strategici e il ruolo delle relazioni nel vantaggio competitivo

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

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

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

1.1.2 L'Industry-Based View

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

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

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

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

settore e che, sulla base dei risultati emersi, sia in grado di predisporre una strategia che consenta di ottenere risultati migliori rispetto a quelli dei concorrenti. In altri termini, l'autore americano si discosta per primo dall'interpretazione stringente del paradigma settore-condotta-performance, respingendo l'esistenza di correlazioni unilaterali tra la struttura settoriale e i risultati conseguiti dall'impresa e riconoscendo la necessità di analizzare la singola condotta manageriale per comprendere i fattori sottostanti le *performance* aziendali.

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

1.1.3 La Resource-Based View

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

La teoria nascente, denominata *resource-based view*, prevede un approccio allo *strategic management* fondato sul principio secondo il quale le risorse e le competenze proprie di un'impresa costituiscono una fonte di vantaggio competitivo e, come tali, devono essere il fulcro della programmazione strategica. Nello specifico, le risorse costituiscono le unità essenziali di analisi, "punto di partenza per la comprensione (ex post) dei percorsi strategici delle imprese e per l'individuazione (ex ante) delle strategie aziendali" (Capaldo, 2015, p. 6). Nell'accezione RBV, le risorse possono essere descritte come tutti gli *asset*, le capacità, i processi aziendali, le informazioni, le conoscenze e quant'altro sia nella disponibilità dell'azienda e possa essere utilizzato per sviluppare e implementare strategie in grado di incrementare l'efficienza dell'impresa (Barney, 1991). Sebbene con alcune differenze tra gli

esponenti della *resource-based theory*, le risorse sono generalmente distinte tra tangibili e intangibili (Barney, 1991; Black & Boal, 1994) e, tra queste, quelle a cui occorre prestare maggior attenzione sono quelle che presentano una serie di requisiti – valore, rarità, inimitabilità e non sostituibilità – tali da farne fonte di un vantaggio competitivo. Infatti, sono queste tipologie di risorse, spesso identificate in letteratura con l’acronimo VRIN¹, a determinare la scelta dei mercati sui quali operare piuttosto che fissare il livello di profitto che è lecito aspettarsi venga raggiunto dall’azienda (Wernerfelt, 1989). Sebbene, prese individualmente, siano poche le risorse in grado di generare produttività per l’azienda, grazie alla loro coordinazione è possibile creare delle capacità, ovvero delle funzioni o attività utili all’azienda per perseguire i propri scopi. Pertanto, le risorse rappresentano le componenti primarie delle capacità, mentre le capacità costituiscono gli elementi che consentono all’azienda di conseguire una posizione di vantaggio competitivo (Grant, 1991). Il mantenimento e l’accrescimento di tale vantaggio, ovvero la capacità dell’impresa di creare maggior valore dei propri competitor all’interno di un dato ambiente di mercato (Barney, 1991; Peteraf & Barney, 2003), rappresenta l’obiettivo principale dello *strategic management*. La RBV rappresenta il punto di partenza per poter avviare un percorso di comprensione delle modalità attraverso le quali tale vantaggio competitivo si viene a originare. Affinché si possa configurare un vantaggio competitivo, occorre che vengano soddisfatti due requisiti: da un lato vi è la necessità che, tra imprese dello stesso settore, vi sia eterogeneità nella dotazione di risorse, dall’altro occorre che l’esperienza acquisita nel tempo abbia permesso alle aziende di maturare capacità organizzative differenti in quanto è sulla scorta di quest’ultime che sono realizzate le differenti combinazioni di risorse.

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

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

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

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

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

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

- a) *Adaptive capability*, ovvero la capacità di un'impresa di identificare e cogliere le opportunità che emergono nel contesto nel quale opera. Oltre all'abilità di adattare la propria offerta ai mutevoli scenari del mercato, ricade tra queste capacità il monitoraggio dei consumatori e l'allocazione delle risorse per le attività di marketing (Oktemgil & Greenley, 1997);
- b) *Absorptive capability*, ossia la capacità di un'impresa di recepire nuove conoscenze dall'esterno e di integrarle con quelle già in suo possesso (ad esempio, per sviluppare nuovi prodotti). In questo caso, il compito che il management dell'impresa è chiamato a svolgere è duplice in quanto da una parte deve essere in grado di identificare le fonti di nuove conoscenze presenti nell'ambiente esterno e, dall'altra, deve saper combinare queste conoscenze con quelle che sono già in possesso dell'impresa;
- c) *Innovative capability*, cioè la capacità dell'impresa di sviluppare nuovi prodotti e/o nuovi mercati attraverso l'allineamento dell'orientamento strategico e dei processi innovativi (C. L. Wang & Ahmed, 2004).

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

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

all'acquisizione di risorse e competenze e, quindi, come partecipino alle performance aziendali.

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

1.2 Il ruolo strategico del cliente: da una visione *product-oriented* a una visione *customer-oriented*

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

Nel tentativo di fornire una prima concezione di marketing, Drucker (Drucker, 1954) sentenziò che la ragione principale per la quale le imprese operano sul mercato è innovare e rispondere alle necessità dei consumatori soddisfacendo l'esigenza degli azionisti di conseguire adeguati livelli di profitto.

Qualche anno più tardi, fu McCarthy (McCarthy, 1960) a proporre una nuova concezione di marketing. Muovendo dal lavoro di Drucker e contrapponendosi alla filosofia di marketing orientata al prodotto, che aveva dominato il *mainstream* fino agli

anni '50, McCarthy teorizzò che l'obiettivo delle imprese di conseguire un profitto dovesse essere perseguito indirizzando tutti gli sforzi a favore del soddisfacimento delle esigenze della clientela. In estrema sintesi, la visione di McCarthy richiede alle imprese di adottare una concezione di marketing fondata su 3 elementi fondamentali:

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

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

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

concepivano il prodotto come il focus primario al quale rivolgere le maggiori attenzioni e indirizzare gli sforzi di marketing (Sheth, Sisodia, & Sharma, 2000). Con il progressivo affermarsi del nuovo paradigma del marketing proposto da Kotler, invece, il management inizia a rivolgere i propri interessi verso i consumatori e le loro esigenze. Una volta identificati e compresi i bisogni dei consumatori, è compito dell'azienda impiegare le risorse di cui dispone per proporre soluzioni in grado di soddisfarli (Brännback, 1999).

A partire dalla metà degli anni '70, si diffuse, soprattutto in Europa, la percezione che la definizione di marketing fino a quel momento comunemente accettata non fosse più sufficiente, soprattutto se contestualizzata in aree quali il marketing industriale e il marketing dei servizi. Proprio con riferimento a quest'ultimo ambito, alcuni esponenti della Nordic School of Services (Grönroos, 1982; Gummesson, 1987), proposero una nuova concettualizzazione di marketing, assumendo come obiettivo primario la creazione della relazione con il cliente. Secondo queste nuove scuole di pensiero, il *core* del marketing consisterebbe nello stabilire, rafforzare, e sviluppare un rapporto con i consumatori (Grönroos, 1989). A partire dagli anni Ottanta, iniziarono ad affermarsi *framework* teorici che si discostavano da quelle che erano state le fondamenta del marketing management fino a quel tempo. Il marketing venne definito come un processo economico e sociale costante, la cui attenzione non doveva più essere focalizzata sui beni reali ma necessitava di essere rivolta alle componenti intangibili dell'offerta, alle competenze e al sistema di relazioni dell'impresa. In altri termini, da una visione *good-dominant* nella quale si riconosceva grande importanza agli aspetti tangibili dell'offerta e i momenti di interazione con il consumatore erano concepiti come un fenomeno discreto, si passa a una visione *service-dominant* che assume come elementi di maggior interesse le componenti intangibili dell'offerta, i processi di scambio e le relazioni con i clienti (Vargo & Lusch, 2004).

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

grado di predisporre un prodotto o un servizio che ne soddisfi le aspettative (Brännback, 1999).

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

1. L'approccio della *Nordic School*, rivolto prevalentemente alle imprese di servizi e focalizzato sul processo di interazione tra consumatori e imprese (Grönroos, 1994; Gummesson, 1987; Lehtinen, 1996);
2. L'approccio dell'*International Marketing and Purchasing (IMP) Group* che, ponendosi in un'ottica di complementarità rispetto agli approcci tradizionali di marketing, ha dapprima incentrato la propria attività sulla comprensione dell'interazione tra imprese (Ford, 1984) e, successivamente, rivolto i propri studi all'analisi dei legami che si creano all'interno di un network nella sua accezione più ampia (Hakansson & Snehota, 1995);
3. L'approccio anglo-australiano, interessato alla comprensione delle possibili modalità di integrazione del *quality management*, del marketing dei servizi e della gestione della relazione con i clienti (Christopher, Payne, & Ballantyne, 1991).

Pur non volendo indagare ulteriormente l'apporto che le diverse scuole di pensiero hanno fornito alla disciplina del Relationship Management, emerge come molteplici siano le correnti di pensiero sulla materia, ciascuna interessata a indagare aspetti eterogenei del network relazionale dell'impresa. In estrema sintesi, è però possibile concludere che il Relationship Marketing consiste nell'individuazione dei potenziali clienti, nell'instaurazione, nel consolidamento, nello sviluppo, e talvolta anche nella conclusione, di un legame con gli stessi in maniera tale da soddisfare le aspettative di entrambe le parti con profitto. Al fine di raggiungere tale obiettivo, impresa e consumatore devono scambiarsi delle promesse che necessitano di essere in seguito rispettate durante tutta la durata della relazione (Grönroos, 1994)

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

Il percorso verso un orientamento al cliente

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

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

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

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

L'adozione di una prospettiva orientata al cliente richiede necessariamente all'impresa di profondere impegno e risorse nel conseguimento di tale obiettivo in quanto l'attuazione di un cambiamento così strutturale determina l'insorgere di problematiche che devono essere gestite. L'impegno e la volontà del management risultano essere pertanto fattori imprescindibili per l'adozione di un orientamento al cliente (Webster, 1988). Infatti, l'interesse verso il soddisfacimento delle aspettative del cliente da parte dei vertici dell'impresa è requisito imprescindibile per intraprendere e sostenere tutte le iniziative *customer-oriented* che possono essere individuate durante la riorganizzazione dell'impresa. In particolare, questo processo di riorganizzazione aziendale richiede un ripensamento della funzione di marketing. Tale operazione può essere attuata mediante l'adozione di una struttura organizzativa orizzontale, capace di favorire lo scambio e la condivisione delle informazioni tra tutti i dipendenti. Questa operazione, tuttavia, non è priva di rischi, soprattutto per quelle imprese che hanno una cultura *product-oriented* e una storia di successo che possano essere messe in discussione. Per cercare di contenere il rischio connesso con questo

cambiamento, le imprese hanno la possibilità di valutare l'opportunità di dotarsi di una struttura ibrida, soluzione che rappresenta un compromesso tra la struttura organizzativa verticale di partenza e quella orizzontale alla quale il management intende pervenire (Shah, Rust, Parasuraman, Staelin, & Day, 2006). In questo modo, è infatti possibile integrare funzioni quali il marketing, le risorse umane e la direzione strategica in modo tale da favorire un coordinamento delle attività da queste realizzate. Al contempo, le attività delle funzioni più specialistiche possono essere indirizzate in modo da supportare e rafforzare i processi strategici con nuove idee e innovazioni (Day e Montgomery, 1999).

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

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

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

1.3 Le misure della relazione tra impresa e cliente

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

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

1.3.1 La Customer Satisfaction

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

Per quanto concerne la definizione di customer satisfaction, in letteratura si possono trovare numerose classificazioni tra loro anche molto divergenti (Szymanski e Henard, 2001). È di comune accettazione la definizione che vede la customer satisfaction come un atteggiamento nei confronti di un'impresa o di un brand che si riscontra nel comportamento del cliente e che insorge a seguito di una esperienza d'acquisto o successivamente a un periodo di utilizzo del prodotto (Yi, 1990). La percezione del consumatore è quindi determinante per la formazione della customer satisfaction.

In letteratura una delle posizioni più diffuse e condivise prevede una distinzione tra la soddisfazione strettamente connessa con il processo d'acquisto (*transaction specific satisfaction*) e la soddisfazione complessiva (*overall satisfaction*) (Yang e Peterson, 2004). La *transaction specific customer satisfaction* si caratterizza per la sua origine emozionale elaborata dal consumatore a seguito di un determinato acquisto

(solitamente il più recente), mentre la *overall satisfaction* è intesa come il risultato di una serie di transazioni tra consumatore e impresa e può essere intesa come risultante della *transaction specific customer satisfaction* (Jones e Suh, 2000).

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

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

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

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

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

Il legame tra customer satisfaction e i successivi comportamenti dell'acquirente è tale da far supporre l'esistenza di una relazione tra l'appagamento del cliente, l'intensità e la durata del legame tra le parti (Storbacka, Strandvik, e Grönroos, 1994). Inoltre, vi sono ricerche secondo le quali la customer satisfaction avrebbe influenza anche sulla

redditività dell'impresa (Anderson e Sullivan, 1993; Yi, 1990). La customer satisfaction rappresenta pertanto una prima importante misura della relazione esistente tra impresa e consumatore e, in quanto determinante del comportamento futuro dell'acquirente, deve essere monitorata dall'azienda. Pur rimanendo un tema rispetto al quale si è molto dibattuto e su cui certamente resta ancora da indagare (Oliver, 1999), la customer satisfaction riveste un ruolo cruciale all'interno dei programmi di marketing (Yang e Peterson, 2004).

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

1.3.2 Il Customer Engagement

Gli studi relativi all'*engagement* da parte di esperti e studiosi di marketing hanno avuto inizio traendo ispirazione dai contributi della letteratura inerente l'*organizational commitment* e l'*organizational behavior* all'interno dei quali l'*engagement* è stato definito come uno stato affettivo cognitivo dei dipendenti che, pur non presupponendo una particolare attenzione nei confronti di un determinato obiettivo o di uno specifico evento da parte del personale, è in grado di incrementare la produttività aziendale (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, e Bakker, 2002) con un'intensità tale da indurre alcuni autori ad affermare che i dipendenti dovrebbero essere intellettualmente coinvolti (*engaged*) dall'impresa (Hardaker e Fill, 2005).

L'importanza del coinvolgimento dei soggetti che a vario titolo interagiscono con l'impresa ha successivamente spinto gli studiosi a indagare anche la relazione esistente tra l'*engagement* e il consumatore. Tuttavia, una *review* della letteratura sull'*engagement* permette di comprendere in maniera evidente come ancora oggi non vi sia chiarezza e univocità tra gli studiosi su quale sia il corretto dominio di tale costrutto. Numerosi sono i contributi che analizzano l'*engagement* in relazione al

consumatore (van Doorn et al., 2010) fornendo una definizione di *consumer engagement* correlata alla condizione psicologica che viene raggiunta attraverso esperienze interattive e di co-creazione tra acquirente e venditore (Brodie, Hollebeek, Juric, e Ilic, 2011); altri studiosi hanno focalizzato la loro attenzione sul *brand engagement* (Franzak, Makarem, e Jae, 2014; Keller, 2013; Sprott, Czellar, e Spangenberg, 2009) definendo il legame tra brand e consumatore come la propensione di quest'ultimo a includere il marchio nella percezione di se stesso (Keller, 2013). Molti altri ancora hanno ritenuto opportuno esaminare il costrutto dell'*engagement* dal punto di vista del coinvolgimento del cliente (Bowden, 2009; Kaltcheva, Patino, Laric, Pitta, e Imparato, 2014; Kumar et al., 2010; Sashi, 2012). In questo caso, la concezione di *engagement* si focalizza in maniera specifica sul rapporto che si instaura tra il consumatore e il prodotto/brand che sta acquistando, tanto da essere definito come la creazione di un vincolo emozionale all'interno della relazione di scambio tra le parti tale da spronare il consumatore a partecipare al processo di creazione del valore e a ripetere l'acquisto nel tempo (Sashi, 2012). In altri termini, il *customer engagement* determina una sostanziale convergenza dei ruoli delle parti coinvolte nella relazione, stimolando acquirente e venditore a collaborare reciprocamente al fine di generare un valore di cui entrambi possono beneficiare (Prahalad e Ramaswamy, 2004).

Per gli scopi del presente lavoro, è certamente quest'ultimo dominio di *engagement* a suscitare maggiore interesse. Tuttavia, è evidente che anche con riferimento al *customer engagement* esistono in letteratura posizioni differenti, emerse soprattutto a seguito del recente interesse mostrato dagli studiosi di marketing nei confronti dell'argomento. In generale, è possibile affermare che il tema del *customer engagement* è strettamente correlato con il *customer management* e, secondo una delle definizioni più diffuse, il costrutto può essere descritto come "espressione del comportamento del consumatore nei confronti di un determinato brand o di una determinata impresa che prescinde dalle abitudini d'acquisto e che deriva da drivers di natura motivazionale" (van Doorn et al., 2010, p. 254). Ciononostante, occorre avere consapevolezza del fatto che in ambito accademico, così come tra gli esperti di marketing, il costrutto del *customer engagement* è stato studiato e analizzato da diverse prospettive e, conseguentemente, ancora non vi è chiarezza e univocità in merito a tale concetto.

A livello macro, è possibile identificare almeno tre modelli in relazione ai quali il *customer engagement* è stato analizzato (Javornik e Mandelli, 2012):

1. In una prospettiva incentrata sull'**azienda**, l'analisi è rivolta prevalentemente alle strategie che il management può adottare per avviare e rafforzare il *customer engagement*, alla comprensione e alla determinazione del valore per l'azienda di un cliente che si sente coinvolto da un suo prodotto o da un suo brand, nonché all'individuazione di soluzioni che consentano di utilizzare l'*engagement* per consolidare il processo di acquisizione di clienti, accrescere la loro fedeltà e rafforzare la loro *retention* da parte dell'azienda (W. J. Reinartz e Kumar, 2000; Sashi, 2012);
2. Assumendo come focus dell'analisi gli **stakeholder**, il costrutto dell'*engagement* risulta essere ancora poco indagato. Tuttavia, occorre tenere in debita considerazione il fatto che l'*engagement* di tutti i soggetti a vario titolo coinvolti nelle attività dell'azienda può costituire un aspetto fondamentale per conseguire i risultati desiderati. L'ambiente nel quale l'impresa opera unitamente ai soggetti terzi che in esso agiscono, costituiscono infatti il contesto nel quale si sviluppano le relazioni tra azienda e clienti e, conseguentemente, sono in grado di esercitare una forte influenza su tali legami;
3. In una prospettiva rivolta al **consumatore**, gli studiosi hanno cercato di investigare i fattori comportamentali e socio-psicologici alla base della formazione del coinvolgimento del consumatore nei confronti di un prodotto o di un brand. L'interesse in tale ambito non è soltanto rivolto alle determinanti dell'*engagement*, ma riguarda anche i possibili cambiamenti nel comportamento del consumatore derivanti dalla vicinanza, emozionale o razionale, a un'impresa: un *engaged customer*, infatti, tende ad assumere un ruolo sempre più attivo nei processi comunicativi e di consumo, al punto tale da risultare importante per l'impresa non soltanto per le sue scelte d'acquisto ma anche e soprattutto per i comportamenti e le relazioni che intrattiene con gli altri consumatori.

In contesti caratterizzati da una sempre più elevata competitività, il *customer engagement* permette all'impresa di incrementare il proprio vantaggio rispetto ai *competitor*. La creazione di legami profondi e solidi con il consumatore, infatti, costituisce un requisito fondamentale per fare in modo che il cliente non continui a intraprendere legami transazionali con differenti venditori ma preferisca sviluppare un rapporto solido e duraturo con l'azienda con la quale ha già attiva una relazione (Prahalad e Ramaswamy, 2004).

L'interesse delle imprese nei confronti del *customer engagement*, soprattutto a seguito della nascita e della diffusione dei social media, ha portato gli studiosi a esaminare il processo attraverso il quale si perviene al coinvolgimento del consumatore. In questa prospettiva, il *customer engagement* appare come un processo che si propone di offrire maggiore valore al consumatore e, conseguentemente, di favorire lo sviluppo di relazioni di lungo periodo fondate sulla fiducia e l'impegno reciproco delle parti. I consumatori coinvolti tendono infatti a

divenire partner attivi dell'impresa, interessati a partecipare a processi collaborativi che, garantendo una maggiore soddisfazione delle loro esigenze, permettano di generare maggiore valore. In altri termini, creare *customer engagement* significa per l'impresa riuscire a coinvolgere il consumatore attraverso la creazione di legami emozionali, acquisendo un vantaggio competitivo che nel tempo può rivelarsi fondamentale per il successo aziendale.

L'importanza del processo di creazione del *customer engagement* ha quindi portato accademici e professionisti del settore a voler indagare quali fossero le fasi del processo di sviluppo dello stesso. Il percorso di creazione può essere descritto mediante il *customer engagement cycle* (Sashi, 2012). Tale processo si articola in sette fasi le quali si sviluppano nel corso del ciclo di vita della relazione tra azienda e consumatore. Le fasi pertanto sono:

1. **Contatto:** rappresenta il momento in cui le parti, avvalendosi dei tradizionali strumenti di comunicazione o delle nuove tecnologie, si avvicinano vicendevolmente e prendono consapevolezza di ciò che una può offrire all'altra;
2. **Interazione:** è una fase importante della relazione perché consente al management dell'impresa di acquisire e perfezionare la conoscenza delle esigenze del consumatore, intervenendo conseguentemente sulle specifiche dei prodotti già in catalogo o realizzando nuovi prodotti che consentono di rispondere alle necessità dei clienti. Con specifico riferimento alla fase dell'interazione, occorre sottolineare come l'avvento delle tecnologie 2.0 abbia consentito di ridurre le distanze spazio-temporali tra azienda e consumatore, accrescendo il valore di questa fase nel processo di relazione con il cliente;
3. **Soddisfazione:** come già anticipato precedentemente, la soddisfazione del consumatore è requisito imprescindibile per la creazione di un legame stabile e duraturo nel tempo tra l'impresa e i consumatori. L'assunto secondo il quale la soddisfazione rappresenterebbe un passaggio intermedio per conseguire gli obiettivi prefissati dal *management* (Mittal e Kamakura, 2001) assume ancor più valenza nell'ambito del *customer engagement* (Sashi, 2012). Il soddisfacimento delle aspettative del consumatore rappresenta un obiettivo imprescindibile per le imprese che intendono pervenire all'*engagement* dei propri clienti in quanto soltanto i consumatori appagati dal prodotto/servizio acquistato sono disposti a mantenere un rapporto con l'impresa. La soddisfazione è quindi condizione necessaria, ma non sufficiente, per il conseguimento del *customer engagement*.
4. **Mantenimento:** il mantenimento di una relazione, altresì noto in letteratura come *customer retention*, può scaturire sia dal soddisfacimento delle esigenze del cliente nel tempo, sia dall'insorgere di importanti emozioni positive nel

corso della relazione. Il protrarsi nel tempo della relazione tra impresa e cliente costituisce un ulteriore step di avvicinamento al *customer engagement*;

5. Commitment: in una relazione è possibile riscontrare due tipologie di commitment, uno di tipo razionale (*calculative commitment*), solitamente originato da elevati *switching cost*, connessi con il passaggio a un nuovo venditore, o dalla mancanza di valide alternative, e uno di tipo irrazionale (*affective commitment*) correlato agli aspetti più emozionali della relazione e associato a elevati livelli di fiducia tra gli attori coinvolti. È interesse dell'impresa cercare di sviluppare entrambe le forme di commitment in quanto se la prima rappresenta un prerequisito affinché il cliente raggiunga elevati livelli fedeltà, l'*affective commitment* è il solo in grado di indurre il consumatore ad assumere un ruolo attivo nella promozione del prodotto o del brand presso altri soggetti.
6. Sostegno: i clienti entusiasti del rapporto che intrattengono con l'impresa hanno un elevato valore per quest'ultima. Infatti, soltanto coloro i quali si sentono completamente soddisfatti del prodotto/servizio offerto dall'azienda sono disposti a trasmettere un'opinione positiva dell'impresa ad altri consumatori. Affinché il cliente sostenga l'azienda, occorre non soltanto che tra le parti si sia instaurato un legame duraturo nel tempo e che il consumatore sia divenuto fedele all'impresa, ma è necessario che si siano instaurati dei vincoli di natura emozionale tra l'acquirente e il venditore (Harrison-Walker, 2001). In tempi in cui le nuove tecnologie, soprattutto i social media, offrono al consumatore l'opportunità di condividere le opinioni e i giudizi attraverso una pluralità di canali, diviene estremamente importante per l'impresa individuare quali sono i clienti che, alla luce del rapporto venutosi a creare con un determinato brand o prodotto, sono intenzionati a offrire il proprio sostegno all'azienda.
7. Engagement: i presupposti per poter giungere al *customer engagement* ricorrono nel momento in cui un cliente, soddisfatto della relazione con il venditore e divenutogli ormai fedele, intende comunicare attivamente tale appagamento ad altri consumatori. Presupposto indispensabile per l'*engagement* del consumatore è l'instaurazione di legami emozionali tali da influenzare le decisioni d'acquisto del cliente e la sua volontà di interagire con l'impresa stessa. L'*engagement* del consumatore è di primaria importanza per l'impresa in quanto sottende un duplice vantaggio. Infatti, in un'ottica di promozione del prodotto o del brand, un *engaged customer* può rendersi partecipe dei processi di comunicazione dell'impresa, divenendo promotore dell'azienda e delle sue iniziative presso gli altri consumatori. Non soltanto. L'*engagement* offre un vantaggio anche in termini di gestione del rapporto in quanto un cliente coinvolto con l'azienda mostra una maggiore predisposizione a collaborare per risolvere eventuali problemi o disservizi che possono insorgere durante la relazione tra le parti.

1.3.3 La Customer Loyalty

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

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

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

Per quanto concerne la misurazione della *customer loyalty*, studiosi e professionisti hanno nel tempo fatto ricorso a misure di carattere sia comportamentale che attitudinale (Oliver, 1999). In una prospettiva comportamentale, la *customer loyalty* è definita come un sostegno e una promozione continua dell'impresa da parte dell'acquirente (Yang e Peterson, 2004) altresì descrivibile come il numero di volte in cui il consumatore sceglie lo stesso bene o lo stesso servizio all'interno di una specifica categoria di prodotto in relazione al numero complessivo d'acquisti effettuato nella medesima categoria merceologica (Neal, 1999). Questa misura della *customer loyalty* presenta tuttavia un duplice ordine di problemi: un primo, associato con il fatto che la ripetizione degli acquisti non è necessariamente originata da un legame psicologico

con l'impresa (Tepeci, 1999); un secondo, derivante dal fatto che non sempre gli acquisti ripetuti riflettono le intenzioni del cliente (Yang e Peterson, 2004). Assumendo come focus dell'analisi l'atteggiamento del consumatore, la *customer loyalty* viene misurata come intensità del legame emozionale e psicologico tra azienda e cliente (Bowen e Chen, 2001). In altri termini, l'*attitudinal loyalty* si presenta come il desiderio del consumatore di confermare la relazione con l'impresa (J. A. Czepiel e Gilmore, 1987). Un terzo approccio alla misurazione della *customer loyalty* prevede un criterio multidimensionale che considera sia la *behavioral loyalty*, sia l'*attitudinal loyalty*. L'intensità della fedeltà è quindi espressa dalle preferenze d'acquisto del consumatore, dalla frequenza d'acquisto, dalla propensione a rivolgersi a un altro fornitore, dal tempo trascorso dall'ultimo acquisto e dall'ammontare complessivo di acquisto.

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

1.4 La customer orientation

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

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

Un secondo approccio analizza la propensione complessiva dell'impresa alla *customer orientation*. Divenuta un principio fondamentale all'interno della letteratura di marketing, la *customer orientation* può essere intesa come concettualizzazione in grado di esprimere il valore, le norme comportamentali e i modelli condivisi in azienda allo scopo di incentrare l'attività d'impresa sul consumatore (Deshpandé et al., 1993). Diviene pertanto importante comprendere quali sono le visioni che sono state fornite in letteratura per meglio spiegare tale concetto.

1.4.1 Le diverse prospettive della customer orientation

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

Definita come *"the set of beliefs that puts the customer's interest first, while not excluding those of all other stakeholders [...] in order to develop a long-term profitable enterprise"* (Deshpandé et al., 1993, p. 27), la *customer orientation* attiene all'atteggiamento culturale dell'impresa e, più nello specifico, si riferisce alla creazione e allo sviluppo di valore per il consumatore. L'importanza di una strategia improntata

al mercato, alle esigenze dei consumatori e alla costruzione di una relazione stabile con quest'ultimi, ha costituito la motivazione di numerosi studi che sono stati prodotti nel corso degli anni '90. La sintesi dei possibili approcci rinvenibili in letteratura è stata proposta da Lafferty e Hult (2001) i quali, investigando gli studi sull'orientamento al mercato², individuano 5 prospettive:

- Una prospettiva connessa con i **processi decisionali**, secondo la quale la customer orientation si sostanzia nella diffusione di informazioni relative al cliente a tutti i livelli dell'azienda, nonché nella formulazione di strategie d'impresa che, fondandosi sui dati disponibili, si prefiggano di conseguire l'obiettivo primario di soddisfare le esigenze manifestate dal mercato di riferimento. A tal fine, fondamentale appare essere il ruolo delle competenze interdisciplinari appartenenti alle diverse funzioni aziendali e l'impegno collettivo di tutta l'impresa teso al raggiungimento di tali obiettivi (Shapiro, 1988);
- Una prospettiva di **market intelligence**, secondo la quale la customer orientation rappresenta il livello di acquisizione, diffusione e utilizzo delle informazioni relative al cliente all'interno dell'impresa (Kohli e Jaworski, 1990);
- Una prospettiva **comportamentale** fondata sulla cultura d'impresa, secondo la quale la customer orientation sarebbe un'attitudine dell'impresa a mantenere una condotta idonea a intercettare in maniera efficace ed efficiente i bisogni del consumatore. Attraverso questo comportamento, l'impresa è in grado di comprendere il consumatore e offrire prodotti e servizi a elevato valore aggiunto (Narver e Slater, 1990);
- Una prospettiva **strategica**, secondo la quale la customer orientation rappresenta la capacità di un'impresa di ottenere ed utilizzare informazioni relative ai clienti allo scopo di sviluppare una strategia idonea a soddisfare le esigenze dei consumatori e di implementare tale strategia attraverso la capacità di rispondere tempestivamente ai desideri e alle necessità dei propri clienti (Ruekert, 1992);
- Una prospettiva incentrata sul **cliente**, secondo la quale, al fine di ottenere un elevato livello di profitti nel tempo, occorre collocare al primo posto tra gli obiettivi aziendali la comprensione e il soddisfacimento degli interessi dei clienti, senza tuttavia tralasciare quelli degli altri stakeholder (Deshpandé et al., 1993).

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

Nonostante si possano riscontrare alcune differenze tra i 5 modelli individuati in letteratura, gli stessi sono accomunati da numerosi elementi che permettono di definire quali sono gli elementi fondati dell'orientamento al mercato. Analizzando con maggior dettaglio i modelli proposti, si riscontrano 4 aree di condivisione che riguardano:

1. L'enfasi sul consumatore;
2. L'importanza della condivisione delle informazioni e, più in generale, della conoscenza in merito al consumatore;
3. La coordinazione delle attività di marketing e di relazione con il consumatore tra le diverse funzioni aziendali;
4. La necessità delle imprese di essere reattive in modo tale da intraprendere le azioni necessarie in virtù delle informazioni di marketing di cui dispongono.

In conclusione, è possibile riscontrare che, sebbene prendano avvio da prospettive eterogenee e concentrino la loro attenzione su tematiche tra loro interconnesse ma comunque differenti, i modelli concettuali relativi alla market orientation sono accomunati da alcune importanti similarità. Inoltre, ed è forse questo l'elemento più importante, tutti gli studiosi che hanno ritenuto opportuno indagare questo aspetto della gestione strategica dell'impresa condividono la necessità di porre enfasi sul consumatore, sulle sue esigenze e sulla modalità attraverso le quali è possibile creare valore per il cliente. Un secondo elemento da rilevare è l'enfasi riconosciuta dai diversi modelli al processo di acquisizione, elaborazione e utilizzo delle informazioni all'interno dell'impresa la quale, in virtù dei contesti sempre più competitivi nei quali è chiamata a operare, necessita di sfruttare le diverse fonti a cui può avere accesso per generare conoscenza in merito ai propri clienti. Da questa analisi si possono pertanto comprendere le ragioni che hanno spinto il mondo accademico a trattare, il più delle volte, la market orientation e la customer orientation come sinonimi. La filosofia *market-oriented*, infatti, ribadisce la necessità per le imprese di porre in essere una serie di attività che vedono il consumatore da un lato come origine della base informativa sviluppata per migliorare le prestazioni e conquistare un vantaggio competitivo e, dall'altro, come destinatario delle iniziative intraprese dall'impresa stessa.

1.4.2 I vantaggi della customer orientation

Insieme agli studi inerenti le possibili visioni della filosofia *customer-oriented*, sono state formulate e verificate alcune relazioni inerenti un tale orientamento dell'impresa e gli effetti che lo stesso è in grado di generare. Alcuni studiosi si sono soffermati sull'assunto fondante del *marketing concept*, ovvero l'esistenza di una correlazione positiva tra la *customer orientation* e le prestazioni d'impresa. Nel dettaglio, sono state

eseguite verifiche da tre diverse prospettive, analizzando l'incidenza dell'orientamento dell'impresa con:

- a) **Performance competitiva**, verificata mediante l'uso di diversi indicatori quali la quota di mercato (Kohli e Jaworski, 1990), il successo dei nuovi prodotti tra i consumatori e la crescita del fatturato (Slater e Narver, 1994), oltre a un'analisi in contesti *business-to-business* della valutazione dei clienti circa l'orientamento al mercato e al consumatore da parte dei suoi fornitori (Deshpandé et al., 1993). I dati raccolti hanno evidenziato l'esistenza di un nesso tra l'orientamento al cliente e la performance d'impresa, confermando un legame positivo tra i due fattori;
- b) **Risultati economico-finanziari**, valutati grazie ad alcuni indici di bilancio come il ROI e il ROA dell'azienda in uno o più esercizi precedenti, che hanno permesso di evidenziare l'esistenza di un legame positivo tra orientamento al cliente e performance economico-finanziaria dell'azienda (Slater e Narver, 1994; Ruekert, 1992);
- c) **Performance organizzative**, che hanno consentito di cogliere una relazione positiva tra un orientamento al cliente dell'azienda e l'atteggiamento dei propri dipendenti, i quali manifestano maggiore fiducia verso la propria dirigenza e maggiore impegno nel proprio lavoro (Jaworski e Kohli, 1993; Ruekert, 1992).

Le analisi empiriche hanno pertanto fornito un importante contributo alla verifica della relazione esistente tra customer orientation e risultati prestazionali d'impresa, convalidando la teoria secondo la quale tale legame non soltanto esiste ma, essendo positivo e robusto, fornisce un contributo rilevante all'acquisizione di un vantaggio competitivo. Le imprese che comprendono tale nesso hanno maggiori possibilità di conseguire il successo all'interno del proprio ambiente competitivo (Deshpandé et al., 1993; Narver e Slater, 1990).

Come precedentemente discusso, in una prospettiva *customer-oriented* l'informazione esercita un ruolo cruciale, soprattutto con riferimento alla conoscenza in tutte le funzioni aziendali del consumatore. L'avvento delle moderne tecnologie, dai sistemi di *customer relationship management* alle soluzioni social basate su Internet e sulle peculiarità del Web 2.0, se da un lato ha richiesto all'impresa di adottare una filosofia orientata al mercato per poter esprimere a pieno il proprio potenziale (Jayachandran et al., 2005), dall'altro ha rappresentato un'opportunità per incrementare i vantaggi derivanti da un orientamento al cliente. Nel caso in cui la fase di acquisizione e di elaborazione dei dati sui consumatori sia rafforzata attraverso l'impiego di soluzioni tecnologiche all'avanguardia, la quantità di informazioni di cui l'impresa può disporre diviene assai più cospicua, consentendo di ottenere una migliore comprensione del consumatore all'interno di tutte le funzioni aziendali. Come

emerso da alcuni studi (Hult e Ketchen, 2001), infatti, l'implementazione di una *customer orientation* è in grado di contribuire maggiormente al raggiungimento di un vantaggio competitivo se, al contempo, l'impresa intraprende iniziative finalizzate a innalzare il proprio livello di innovazione.

In altri termini, la customer orientation è intesa come una componente della cultura aziendale e, pertanto, l'attenzione rivolta alla raccolta delle informazioni relative alle esigenze dei clienti deve essere concepita come un valore in grado di rafforzare la visione strategica del consumatore e che necessita di essere diffusa a tutti i livelli dell'impresa.

2 I social media

L'introduzione di Internet segnò un profondo cambiamento nel rapporto tra impresa e consumatore, mettendo a loro disposizione uno strumento innovativo che offriva l'opportunità di interagire su una piattaforma che divenne presto conosciuta e diffusa come World Wide Web (Sawhney, Verona, e Prandelli, 2005). Nei primi anni nei quali il suo utilizzo divenne disponibile per la collettività, Internet si caratterizzò prevalentemente per la creazione di siti concepiti alla stregua di una piattaforma di comunicazione alternativa grazie alla quale il gestore della pagina web aveva la possibilità di veicolare un flusso di informazioni a un'utenza che, secondo un principio generale, era concepita come semplice destinatario di un messaggio (Solima, 2007). Numerose imprese dimostrarono di non possedere un'adeguata visione per cogliere la rilevanza strategica di questa nuova tecnologia, né tantomeno potevano contare sulle conoscenze e sulle competenze necessarie per sfruttare i vantaggi derivanti dall'opportunità di comunicare a un bacino di utenti potenzialmente ampio quanto l'intera popolazione mondiale. Conseguentemente, molte aziende concepirono Internet come uno strumento sul quale trasporre in formato digitale i materiali di comunicazione di cui erano già in possesso (Berthon, Pitt, Plangger, e Shapiro, 2012).

Tale scenario era tuttavia destinato a cambiare nuovamente ed in maniera ancor più significativa in un arco temporale piuttosto contenuto. Infatti, mentre le aziende erano ancora impegnate a comprendere tutte le potenzialità del Web e ad individuare soluzioni che consentissero di sfruttare i vantaggi derivanti da un suo utilizzo, la tecnologia *Internet-based* si apprestava ad affrontare un profondo rinnovamento. L'avvento del Web 2.0 avrebbe trasformato internet e il suo utilizzo, generando profondi cambiamenti che avrebbero spostato l'attenzione sul consumatore, sui network di cui fa parte e sulle logiche partecipative che ne governano l'attività.

Il Web 2.0 è costituito da un insieme di fattori economici, sociali e tecnologici che, congiuntamente, hanno permesso di creare i presupposti per l'avvento di una nuova generazione di soluzioni *Internet-based*. Grazie ai miglioramenti apportati dal Web 2.0 è stato infatti possibile sviluppare nuovi strumenti che, sfruttando gli enormi progressi compiuti dalla tecnologia in pochi anni, si caratterizzano per un maggior grado di maturità tecnica ma soprattutto per la possibilità di implementare logiche di partecipazione allargata e effetti di rete fino a quel momento difficili da conseguire (O'Reilly e Musser, 2006). Il Web 2.0 offre a programmatori e utenti di Internet l'opportunità di disporre di strumenti in grado di fornire una nuova esperienza d'uso, caratterizzata dalla possibilità di realizzare piattaforme Web all'interno delle quali i contenuti non sono più elementi statici ma divengono il frutto di un processo di creazione a sua volta fondato su logica partecipativa e collaborativa degli utenti. In altri

termini, il Web 2.0 crea i presupposti per la nascita dei Social Media (A. M. Kaplan e Haenlein, 2010).

Definiti come *“un insieme di applicazioni Internet-based realizzate sui principi ideologici e tecnologici del Web 2.0 e capaci di promuovere la creazione e la circolazione degli User Generated Content”* (A. M. Kaplan e Haenlein, 2010, p. 61), i Social Media hanno segnato un profondo cambiamento con riferimento sia ai consumatori, divenuti da fruitori di contenuti a creatori, sia alle imprese che hanno dovuto attuare un ripensamento delle modalità con le quali sono gestite le relazioni con i clienti (Cherubini e Pattuglia, 2012; Finotto e Micelli, 2010; Moretti e Tuan, 2014).

Obiettivo del seguente capitolo è fornire una trattazione in merito ai social media e alla loro diffusione, offrendo al contempo una disamina delle principali tipologie riscontrabili oggi all'interno del mondo del World Wide Web, nonché una loro classificazione che, muovendo dalle peculiarità dei singoli strumenti, consenta di comprendere quali sono i social oggi a disposizione di imprese e consumatori. Infine, si propone una disamina delle funzioni aziendali all'interno delle quali possono trovare collocazione le tecnologie Web 2.0, integrandosi e fornendo un valido supporto all'impresa nello svolgimento di attività che rivestono un ruolo di primaria importanza nella gestione dell'impresa.

2.1 I social media - un nuovo tool per imprese e consumatori

A partire dagli anni Duemila, l'ideazione e la diffusione dei social media ha determinato un profondo cambiamento nelle modalità di interazione dei consumatori, i quali hanno avuto la possibilità di ripensare radicalmente il loro modo di cooperare e comunicare gli uni con gli altri. Successivamente, anche il mondo aziendale ha iniziato a comprendere l'opportunità offerta da Internet e dai social network, avviando un processo di implementazione delle nuove tecnologie all'interno delle funzioni d'impresa e sviluppando una presenza virtuale grazie alla quale condividere informazioni e interagire con i consumatori. Oggi la comunicazione veicolata tramite i canali social ha dunque trasformato il rapporto venditore-acquirente, divenendo un fenomeno in costante ascesa e che offre nuove opportunità sia per le imprese che per i loro clienti (Cheung e Lee, 2010; Kaplan e Haenlein, 2010; Moore, Raymond, e Hopkins, 2015).

A partire dalla loro creazione e dalla loro diffusione attraverso Internet, i social media hanno infatti offerto nuove sfide e nuove opportunità sia al mondo imprenditoriale sia ai consumatori (Hanna, Rohm, e Crittenden, 2011; Kietzmann, Hermkens, McCarthy, e Silvestre, 2011) La sempre maggiore importanza delle tecnologie Web 2.0, nonché

l'influenza che queste possono esercitare sulle aziende e sui loro clienti, richiama pertanto una forte attenzione da parte di professionisti e studiosi (Efthymios; Constantinides e Fountain, 2008). A seguito dell'introduzione di Internet e dei social media, sono occorsi significativi cambiamenti nei comportamenti di acquisto dei consumatori, sia direttamente, attraverso le azioni di e-commerce, sia indirettamente, grazie alla condivisione di informazioni e al raggiungimento di livelli di interattività in precedenza difficili da conseguire (Collesei, Casarin, e Vescovi, 2000).

I social media, anche noti come 'user-generated communication', rappresentano una delle principali fonti d'informazione utilizzate da consumatori e imprese (Michaelidou, Siamagka, e Christodoulides, 2011); la diffusione dei canali social ha inoltre determinato un ripensamento degli strumenti e delle strategie implementate dalle imprese per comunicare in quanto, in questo nuovo contesto, i clienti esercitano un importante controllo sui dati di cui le aziende necessitano (Mangold e Faulds, 2009). Come affermato da Akar e Topçu (2011), i nuovi strumenti social conferiscono un ruolo centrale al consumatore che ha la possibilità di leggere, scrivere, pubblicare e condividere online contenuti di natura eterogenea (testi, audio, foto e video). Poiché i diversi social media possono avere differenti utilizzi, il loro dominio appare essere in costante evoluzione. In letteratura è possibile ritrovare numerosi contributi all'interno dei quali si propone una definizione di social media attraverso la quale si cerca di superare le differenze riscontrabili tra uno strumento e l'altro. Tra le possibili definizioni susseguitesi nel corso degli anni, si possono annoverare quelle di seguito presentate:

- Con social media si indica un ampio numero di siti online che includono blog, forum, pagine di discussione promosse e sponsorizzate dalle imprese, chat room, email tra consumatori, siti di recensioni e opinioni realizzate da utenti, siti di social network [...] (Mangold e Faulds, 2009)
- I social media ricomprendono un insieme di soluzioni *Internet-based* che si fondano sui principi ideologici e tecnologici del Web 2.0 e che consentono la creazione e lo scambio di contenuti prodotti dagli utenti – *User Generated Content* – (Kaplan e Haenlein, 2010);
- Per social media si intendono strumenti che promuovono e facilitano la condivisione di contenuti. [...] I social media incentivano la collaborazione, l'interazione e la comunicazione attraverso strumenti per la discussione, l'espressione di voto [...] e la condivisione di informazioni tra tutti gli utenti (Malita, 2011)
- I social media sono applicazioni online e piattaforme web che si prefiggono l'obiettivo di favorire l'interazione, la collaborazione e la condivisione di contenuti (Kim e Ko, 2012)

Le definizioni fornite permettono di comprendere come alla base del funzionamento dei social media vi sia il principio di scambio di informazioni tra soggetti che utilizzano lo stesso strumento. Grazie ai canali social, gli utenti hanno la possibilità di acquisire maggiori conoscenze in merito alle imprese con le quali sono interessati ad attivare una relazione di scambio, mentre le aziende possono ottenere dati quantitativi e qualitativi utili a perfezionare l'offerta proposta ai propri clienti e, conseguentemente, migliorare le proprie *performance* (Choudhury, 2014a). Il repentino quanto continuo sviluppo degli strumenti social ha profondamente influito sull'interazione tra imprese e consumatori, offrendo a entrambe le parti l'opportunità di operare in un nuovo contesto all'interno del quale il continuo scambio di informazioni porta alla creazione di nuove opportunità. Le opinioni, le recensioni e la condivisione delle esperienze tra utenti assumono un ruolo fondamentale nella formulazione delle strategie d'impresa, permettendo al management di sviluppare nuove modalità di collaborazione con clienti, fornitori e partner (Culnan, McHugh, e Zubillaga, 2010). I social media possono essere impiegati per semplificare lo svolgimento di alcune attività d'impresa quali, a titolo esemplificativo, il monitoraggio dei processi decisionali d'acquisto del consumatore (Di Pietro, Di Virgilio, e Pantano, 2012; Li, Wang, Chen, e Lin, 2010), la gestione della relazione con il cliente (Choudhury e Harrigan, 2014; Harrigan, Soutar, Choudhury, e Lowe, 2015; Trainor, Andzulis, Rapp, e Agnihotri, 2014), la diffusione delle informazioni e delle conoscenze all'interno dell'impresa (Alberghini, Cricelli, e Grimaldi, 2014; Paroutis e Al Saleh, 2009) e il management della *customer experience* (Karakaya e Ganim Barnes, 2010; Nambisan e Watt, 2011).

I social media rappresentano un enorme potenziale per le imprese interessate a rafforzare e migliorare la loro interazione con i consumatori (Agnihotri, Dingus, Hu, e Krush, 2015), offrendo al management un set di strumenti che, a fronte di investimenti importanti ma certamente più contenuti rispetto a quelli richiesti dai media tradizionali, fornisce un importante contributo all'incremento della redditività dell'azienda (Baird e Parasnis, 2011). Tuttavia, le enormi potenzialità di Internet, e dei social media in particolare, rischiano di non essere comprese o di non essere sfruttate in maniera ottimale a causa delle scarse conoscenze e competenze (Kietzmann et al., 2011) che possono ostacolare un corretto stanziamento del budget da destinare all'utilizzo di tali strumenti o impedire lo sviluppo di strategie adeguate a garantire un corretto utilizzo delle nuove tecnologie (A. M. Kaplan e Haenlein, 2010).

Per poter utilizzare in maniera efficace ed efficiente i social media, le aziende necessitano di acquisire conoscenze almeno rispetto a un duplice ordine di fattori: da un lato, infatti, presentano la necessità di prendere consapevolezza di quali sono le tipologie di social media oggi disponibili nel panorama del Web 2.0, dall'altro manifestano l'esigenza di comprendere in quali ambiti è possibile utilizzare i social in modo da definire con precisione gli obiettivi che si intende raggiungere attraverso l'uso delle tecnologie Web 2.0. Per tale motivo, dopo aver illustrato le peculiarità dello

scenario Internet e social media attuale, la ricerca presenta una disamina delle diverse tipologie di social media oggi disponibili nonché una trattazione delle diverse funzioni che possono essere esplesate attraverso l'utilizzo di tali strumenti

2.2 Internet oggi - uno sguardo d'insieme

L'adozione di Internet da parte di consumatori e imprese in tutto il mondo è indiscutibilmente uno dei più profondi cambiamenti che hanno caratterizzato l'inizio del nuovo Millennio (Tan e Teo, 2000). L'importanza e le potenzialità di tale strumento sono tali da aver indotto l'ONU a riconoscere nel World Wide Web uno degli elementi fondamentali sia per la creazione di opportunità economiche, sia per l'incremento dell'efficienza dei mercati (The United Nations Development Program, 2001) ed effettivamente le trasformazioni occorse dalla nascita di Internet e dalla sua diffusione su scala mondiale hanno determinato radicali variazioni alle abitudini che si erano consolidate nel corso dei decenni precedenti. Internet è stato progressivamente adottato da individui e imprese, influenzandone comportamenti e abitudini, modalità organizzative e gestionali.

Con particolare riferimento all'ambito consumer, Internet ha rivoluzionato gli stili di vita, permettendo agli utenti di essere connessi con sempre maggiore intensità all'interno di una rete di scambi nella quale si assiste al trasferimento non soltanto di merci ma anche di informazioni di diversa natura. L'interesse nei confronti di Internet è dunque cresciuto esponenzialmente, con una richiesta di accesso alla Rete proveniente da tutte le aree del globo.

Le più recenti ricerche rilevano come nel 2015 oltre il 46% della popolazione mondiale abbia avuto la possibilità di accedere a Internet, segnando un incremento di quasi dieci punti percentuali rispetto allo stesso dato relativo all'anno precedente. A livello globale, aree geografiche come il Nord America (88%) e l'Europa Occidentale (86%) presentano un tasso di penetrazione del Web tra la popolazione estremamente elevato, anche se in termini assoluti è l'Asia il continente dove si registra il maggior numero di utenti (1.633.000.000 di persone).

Tabella 1 – Diffusione e penetrazione di Internet su scala mondiale

Area Geografica	Utenti raggiunti da Internet (2014)*	Utenti raggiunti da Internet (2015)*	Penetrazione di Internet tra la popolazione (2014)	Penetrazione di Internet tra la popolazione (2015)
Africa	298	349	26%	29%
America centrale	90	96	43%	49%
America meridionale	231	254	56%	69%
America settentrionale	313	315	88%	89%
Asia centrale	26	27	38%	40%
Asia meridionale	324	480	19%	27%
Asia orientale	823	867	51%	59%
Asia sud-orientale	208	259	33%	41%
Europa occidentale	341	345	81%	83%
Europa orientale	244	271	58%	69%
Medio Oriente	87	128	36%	59%
Oceania	27	27	69%	69%

* = dati espressi in milioni

Fonte: propria elaborazione dati da Kemp 2015 e 2016

I numeri presentati in Tabella 1 contribuiscono a comprendere come Internet raggiunga un bacino di utenti estremamente importante, pari a tre miliardi e mezzo di persone su scala mondiale. Interessante inoltre rilevare l'andamento di crescita del tasso di penetrazione di Internet tra la popolazione, segnalato in aumento in quasi tutte le aree geografiche considerate e con incrementi significativi in Medio Oriente (+63,8% su base annua), America meridionale (+23%) ed Europa orientale (+19%). Spostando il focus dell'analisi a livello nazionale ed esaminando i dati raccolti tra i Paesi appartenenti all'unione Europea, le Nazioni nelle quali si rileva la maggiore possibilità di accedere al Web sono Norvegia e Danimarca (96%), seguite da Paesi Bassi e

Lussemburgo (94%); le percentuali restano elevate anche tra i cittadini di Gran Bretagna (92%), Germania (89%) e Francia (86%), mentre in Italia la diffusione di Internet si attesta attorno al 63% con un incremento di 3 punti percentuali rispetto a quanto rilevato nel corso del 2014 (Kemp, 2014, 2015).

La crescente disponibilità di accesso a Internet è stata favorita in maniera significativa dal progresso tecnologico e dalla proliferazione di strumenti in grado di connettere le persone al World Wide Web: secondo un'indagine realizzata sulla popolazione italiana, gli utenti accedono alla rete tramite computer (74%), smartphone (58,9%) tablet (21,6%), console (10,8%) e Smart TV (7,5%) (Audiweb Trends, 2014).

Nel corso degli ultimi anni, la diffusione di tecnologie in grado di garantire un accesso a Internet ha portato i consumatori a spendere sempre più tempo sulla Rete. Le rilevazioni condotte per il 2015 hanno permesso di constatare come in Italia l'utente medio trascorra circa 6,3 ore al giorno sul Web, nel Regno Unito 5,4 ore mentre i cittadini tedeschi e francesi utilizzano Internet per una media di 4,6 ore al giorno (Kemp, 2015).

I dati presentati, pur fornendo soltanto alcune informazioni *overall* sul fenomeno della diffusione di Internet, permettono di comprendere come i consumatori moderni, grazie alla proliferazione di strumenti digitali e a una copertura della Rete sempre più capillare sul territorio mondiale, siano costantemente connessi. I contenuti che un tempo erano accessibili soltanto attraverso supporti tradizionali possono essere consultati in tempo reale attraverso le nuove soluzioni Web. Computer, smartphone, tablet e altre tecnologie digitali offrono agli utenti la possibilità di comunicare con una pluralità di interlocutori, condividendo esperienze, consigli e opinioni. Appare dunque evidente come il Web rappresenti oggi un canale di comunicazione che attira sempre più persone nel mondo e che può sempre meno essere trascurato dalle imprese le quali, al contrario, sono chiamate a implementare strategie e soluzioni idonee a sfruttare al meglio le opportunità offerte da Internet e dalle piattaforme che al suo interno vengono incessantemente progettate e sviluppate.

2.3 La reach dei social media

La rapida diffusione di Internet ha creato i presupposti necessari per l'implementazione di una serie di tecnologie e applicazioni il cui funzionamento necessita inderogabilmente l'accesso alla Rete. Tra queste, il maggiore successo lo hanno conseguito certamente le tecnologie social media, tanto da divenire un "fenomeno globale" (Heidemann, Klier, e Probst, 2012, p. 3866). I social media differiscono dagli altri strumenti di comunicazione (Hoffman e Fodor, 2010; Hoffman e Novak, 2012) al punto tale da produrre un profondo quando irreversibile

cambiamento nella società moderna. I canali social offrono ai consumatori nuove opportunità di comunicazione e di confronto, proponendo al contempo alle imprese nuove modalità di dialogo sia all'interno dei canali distributivi, sia con i consumatori (Rapp, Beitelspacher, Grewal, e Hughes, 2013).

Internet, e in particolar modo i social media, hanno contribuito ad incrementare esponenzialmente il numero di interazioni online tra utenti che condividono gli stessi interessi e le stesse passioni (Lorenzo-Romero, Constantinides, e Alarcón-del-Amo, 2011), consentendo oggi ai consumatori di disporre di una grande quantità di informazioni, oltre a conferir loro maggiore controllo e potere all'interno del processo di mercato di quanto non ne avessero in passato (Constantinides, Romero, e Boria, 2009). Le tecnologie social hanno innescato un processo in seguito al quale gli utenti sono divenuti sempre più consapevoli e informati e, conseguentemente, hanno modificato i loro processi decisionali d'acquisto. La possibilità di ottenere informazioni dettagliate sui brand e sui prodotti ai quali sono interessati, l'opportunità di confrontarsi e condividere esperienze con altri soggetti e l'accesso a offerte altrimenti difficili da individuare invitano i consumatori a fare un uso sempre più assiduo dei social network per stabilire cosa e quando acquistare. Allo stesso tempo, anche le imprese hanno riconosciuto l'importanza dei siti di social network come strumenti di marketing (Efthymios; Constantinides e Fountain, 2008; Hogg, 2010; Spaulding, 2010) in quanto, attraverso il loro utilizzo, hanno la possibilità non soltanto di osservare e analizzare i comportamenti dei consumatori (Tikkanen, Hietanen, Henttonen, e Rokka, 2009) ma sono anche in grado di raggiungere potenziali acquirenti fisicamente lontani e illustrare loro la propria offerta (Sashi, 2012), nonché fornire tempestivamente risposta ai problemi o ai chiarimenti dei propri clienti (*The Digital Consumer*, 2014).

La diffusione dei social media ha profondamente trasformato anche il mondo business, introducendo cambiamenti che impongono alle imprese di modificare le loro strategie assumendo un orientamento rivolto ai consumatori e al loro coinvolgimento in numerose attività dell'impresa. I canali social rappresentano il primo strumento di interazione tra impresa e cliente: il sempre più ampio e frequente utilizzo dei social network da parte degli acquirenti origina all'interno della Rete un'impressionante quantità di *insight* sui consumatori che possono variare dalle opinioni su prodotti/servizi appena introdotti sul mercato dall'impresa a recensioni di beni acquistati dall'utente, dallo scambio di informazioni su siti di appassionati al commento di un determinato prodotto con amici e conoscenti (Lorenzo-Romero et al., 2011). Le piattaforme social rappresentano per le aziende una fonte primaria per comprendere come i consumatori acquisiscono le informazioni, come le veicolano ad altre persone ma soprattutto come le utilizzano all'interno dei loro processi decisionali d'acquisto e come influenzano il loro comportamento post-acquisto (Mayzlin e Yoganasimhan, 2012; Onishi e Manchanda, 2012). Appare quindi fondamentale

anche per le imprese avviare programmi volti a garantire la propria presenza sui social media.

Ulteriore riprova dell'importanza ormai consolidata dei social media emerge dall'analisi dei più recenti dati disponibili circa la loro diffusione, il loro tasso di crescita nel corso degli ultimi anni e il loro utilizzo da parte di imprese e consumatori. Una recente ricerca ha permesso di evidenziare come, nel corso del 2015, siano stati più di 2,3 miliardi le persone che nel mondo hanno utilizzato almeno una piattaforma di social network: il dato, già di per sé estremamente indicativo del valore assunto dai social media all'interno della nostra società, diviene ancor più significativo se si considera che nel 2014 gli utilizzatori attivi delle piattaforme social risultavano essere circa 2,08 miliardi e che dunque in un solo anno si è registrato un incremento degli account sui social media superiore all'11%. Raffrontando questi dati con la popolazione globale, emerge che nel corso del 2015 più di un terzo delle persone risulta avere fatto uso di almeno una piattaforma social network.

Tabella 2 – Utenti attivi e diffusione dei social media su scala mondiale

Area Geografica	Utenti attivi su almeno un social media (2014)*	Utenti attivi su almeno un social media (2015)*	Diffusione dei social media tra la popolazione (2014)	Diffusione dei social media tra la popolazione (2015)
Africa	103	129	9%	11%
America centrale	79	87	37%	40%
America meridionale	197	211	48%	50%
America settentrionale	206	213	58%	59%
Asia centrale	3	4	4%	6%
Asia meridionale	157	186	9%	11%
Asia orientale	690	769	45%	48%
Asia sud-orientale	199	234	32%	37%
Europa occidentale	197	201	47%	48%
Europa orientale	190	191	45%	45%
Medio Oriente	41	63	17%	26%
Oceania	17	18	45%	45%

* = dati espressi in milioni

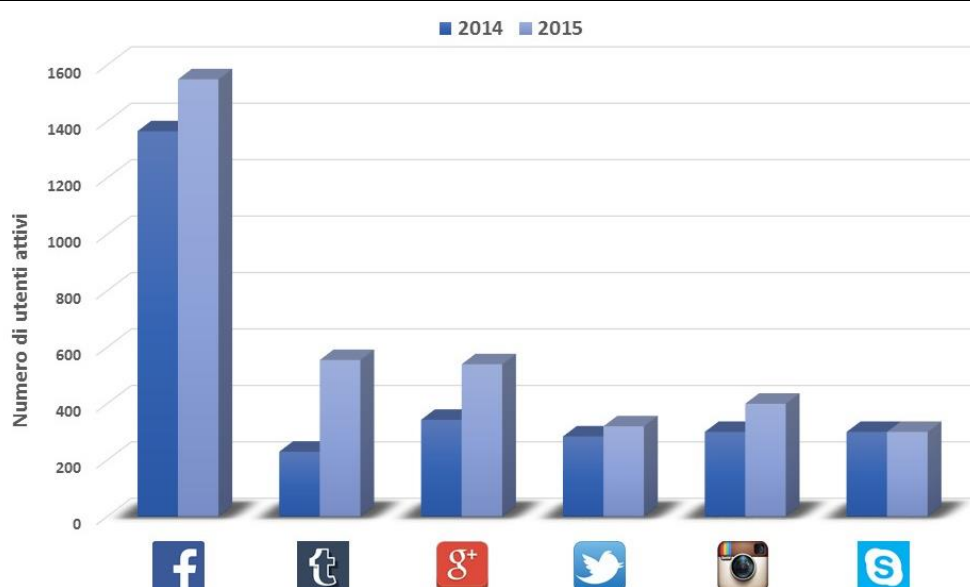
Fonte: propria elaborazione dati da Kemp 2015 e 2016

Un'overview degli utenti attivi nelle diverse regioni mondiali e del tasso di penetrazione dei social media in ciascuna area permettono di meglio comprendere la diffusione delle nuove tecnologie Web 2.0. L'America si dimostra essere il continente nel quale l'utilizzo dei social media è più diffuso tra la popolazione, con dati di penetrazione che oscillano tra il 59% del Nord America e il 40% dell'America centrale. Ampia diffusione in rapporto al numero complessivo degli abitanti si riscontra anche in Europa, dove il numero di utenti, pur rimanendo sostanzialmente invariato su base annuale, appare essere elevato, con quasi un cittadino europeo su due che dichiara di

essere titolare di almeno un profilo attivo sui canali social. A mostrare i dati più interessanti è l'Asia: il numero assoluto di abitanti che confermano di avere almeno un account sui siti di social network raggiunge quasi 1,2 miliardi, con tassi di crescita della penetrazione delle tecnologie social tra la popolazione che raggiungono persino il 50% su base annua in Asia centrale e registrano un significativo +15% nel Sud-Est della regione. Inoltre, i dati relativi al continente asiatico richiedono di essere monitorati con attenzione anche in virtù del bacino potenziale di utenti. Infine, appare opportuno menzionare i numeri rilevati in Medio Oriente, con un incremento del tasso di diffusione dei social tra la popolazione che passa dal 17% del 2014 al 26% del 2015 (+53% su base annua).

Spostando il focus dell'analisi sui singoli social network e riprendendo i dati di alcune delle più recenti ricerche nell'ambito del World Wide Web, è possibile individuare un generale trend di crescita delle più diffuse piattaforme social.

Figura 1 – Utenti globali delle piattaforme di social media più diffuse



* = dati espressi in milioni

Fonte: propria elaborazione dati da Kemp 2015 e 2016

I dati riportati in Figura 1 permettono non soltanto di cogliere l'incremento del numero di utenti attivi che ha caratterizzato l'attività di alcune piattaforme social nell'ultimo biennio, ma consentono di descrivere la trasformazione alla quale stiamo assistendo dall'avvento delle tecnologie Web 2.0. Facebook si conferma la piattaforma con la più ampia *user base* a livello mondiale e presenta tassi di crescita di assoluto rilievo. Dai 175 milioni di utenti del 2008 (Kaplan e Haenlein, 2010) il social network aveva raggiunto 500 milioni di profili attivi nel corso del 2010 (Baird e Parasnis, 2011) e ha toccato quota 1,36 miliardi di *user* nel corso del 2014. Nel corso dell'ultimo anno,

Facebook ha superato la quota di un miliardo e mezzo di utenti, con una crescita di oltre 13 punti percentuali. Ampia diffusione è stata riscontrata anche da Tumblr, piattaforma di micro blogging di proprietà di Yahoo e lanciata sulla Rete nel 2013: a un anno dalla sua apertura, il social vantava già una *user base* di oltre 200 milioni di utenti, saliti a circa 555 milioni nel corso del 2015 (con un incremento percentuale su base annua di oltre il 140%). Dati altrettanto interessanti sono stati rilevati per la piattaforma Google+, social aperto nella seconda metà del 2011 e che nei primi tre anni di vita ha progressivamente accresciuto il proprio bacino di utenti fino a raggiungere i 343 milioni di account attivi nel 2014. Nel corso degli ultimi 12 mesi, Google+ ha registrato un incremento di oltre 57 punti percentuali, arrivando a 540 milioni di utenti e attestandosi come uno dei social con i più elevati margini di crescita. Altre piattaforme ampiamente diffuse a livello mondiale risultano essere:

- Instagram, social media per la condivisione di contenuti fotografici acquisita da Facebook nel 2012 e che nel 2015 ha raggiunto quota 400 milioni di profili attivi;
- Twitter, piattaforma di micro blogging con una *user base* in grado di vantare oltre 320 milioni di profili attivi nel 2015;
- Skype, una delle prime piattaforme per il video *conferencing* introdotte sulla Rete e che conta un numero stabile di profili attivi pari a circa 300 milioni di account.

I numeri illustrano chiaramente il trend di forte crescita che si rileva all'interno dello scenario dei social media, con un costante aumento del numero di persone che decidono di fare ricorso all'utilizzo di questi strumenti durante la loro quotidianità.

Le rilevazioni più recenti condotte prendendo a riferimento l'Italia, appaiono in linea con il contesto globale pocanzi descritto, anche se il numero di profili attivi sui social network appare essersi stabilizzato nel corso degli ultimi 12 mesi. L'Italia si conferma infatti un Paese con oltre 37,5 milioni di persone attive sul Web, il 75% delle quali attivo su almeno una delle piattaforme social più diffuse. Dati interessanti emergono anche da una prima analisi del rapporto tra gli italiani e i social media: dei circa 60 milioni di persone residenti in Italia, il 47% risulta essere possessore di un account su una piattaforma social (28 milioni di *active user*) e, in media, trascorre quasi due ore al giorno sui social network.

Figura 2 – Gli Italiani, Internet e i social media



* = dati espressi in milioni

Fonte: propria elaborazione dati da Kemp 2016

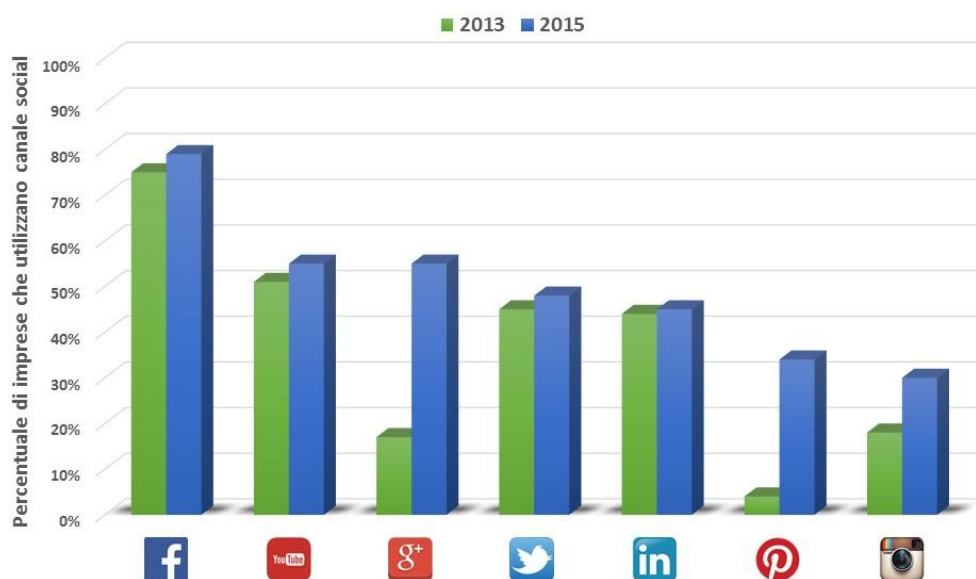
I dati sinora presentati descrivono una società profondamente trasformata dall'introduzione dei social media. Nonostante abbiano visto la luce soltanto nel recente passato, le piattaforme social hanno rapidamente conquistato l'interesse della popolazione globale, raggiungendo una copertura capillare nelle diverse regioni del mondo. L'Italia si conferma un Paese dove i cittadini possono beneficiare di un buon accesso alla Rete, elemento fondamentale per la diffusione delle tecnologie fondate sul Web 2.0.

Il successo riscosso da questi strumenti, a livello sia mondiale che nazionale, impone anche alle imprese di esaminare con attenzione il fenomeno dei social media e della loro progressiva penetrazione tra i consumatori. L'apertura di canali social per dialogare con la propria clientela e il monitoraggio delle attività che intercorrono tra gli utenti all'interno dei media digitali costituisce oggi una prerogativa per una corretta gestione del rapporto con i clienti e per migliorare le capacità aziendale di conoscenza e comprensione degli acquirenti.

Consapevoli dell'importanza strategica gradualmente assunta dai social network, le imprese italiane hanno intrapreso un percorso volto a implementare iniziative e strategie per trarre vantaggio dalla diffusione delle tecnologie social. Un recente

osservatorio condotto su un paniere di 720 aziende italiane operanti all'interno di diversi settori merceologici ha infatti rilevato che il 75% degli intervistati possiede un sito internet istituzionale, il 73% risulta avere attivato una pagina almeno su una piattaforma social media e oltre l'80% dichiara di aver previsto dei link specifici per consentire ai visitatori del sito istituzionale dell'azienda di essere collegati direttamente con le pagine social dell'impresa. I dati divengono ancor più significativi se analizzati longitudinalmente e procedendo a una valutazione dei trend in atto negli ultimi anni tra le imprese italiane. Infatti, esaminando le informazioni raccolte nel corso degli anni emerge in maniera evidente come sia l'utilizzo di Internet (attraverso la creazione di un sito Web istituzionale) sia la presenza sui canali social (mediante una valutazione dei profili attivati sulle principali piattaforme di *networking*) sia notevolmente aumentato a partire dal 2011. Negli ultimi cinque anni, il numero di imprese che ha provveduto a dotarsi di un sito Web aziendale ha avuto un incremento di quasi il 50% e tassi di crescita ancor più elevati si riscontrano con specifico riferimento ai social network: se nel 2011 soltanto il 50% delle imprese risultava essere attivo su almeno una piattaforma social, la percentuale saliva al 63% nel 2013 e raggiunge il 73% nel 2015 (Osservatorio "La SocialMediAbility delle Aziende Italiane – 2016").

Figura 3 – Tasso di utilizzo nelle imprese italiane dei più diffusi social media



Fonte: propria elaborazione da Osservatorio "La SocialMediAbility delle Aziende Italiane – 2016"

Venendo a un'analisi dei social media che risultano essere maggiormente diffusi tra le imprese italiane, al primo posto si classifica Facebook, utilizzato dal 79% delle aziende e in crescita di 5 punti percentuali su base biennale, seguito a pari merito da Youtube (55%) in crescita dell'8% rispetto al 2013, e da Google Plus (55%) che ha triplicato la propria penetrazione tra le imprese nazionali rispetto alla rilevazione del 2013. Significativa appare infine la crescita esponenziale registrata con riferimento alle piattaforme per la condivisione di immagini: quasi un'azienda su tre dichiara di fare uso di Pinterest (cresciuto di oltre 66 punti percentuali su base biennale) e risultati ancor più eccezionali sono stati riscontrati riguardo a Instagram, adottato soltanto dal 4% delle imprese nel 2013 e attestatosi attorno al 34% nel 2015.

I motivi che inducono il management a introdurre l'utilizzo dei social media possono essere molteplici in quanto, come si vedrà di seguito, le funzioni che possono essere attuate e valorizzate grazie all'introduzione dei social tra gli strumenti a disposizione dell'impresa sono numerosi. In generale, è comunque possibile affermare che le tecnologie del Web 2.0 contribuiscono alla strategia d'impresa (Lorenzo-Romero et al., 2011) in quanto:

- Consentono di acquisire un'ingente mole di dati, sia attraverso il monitoraggio delle attività che intercorrono tra gli utenti, sia grazie all'interazione impresa-cliente (Tikkanen et al., 2009);
- Consentono all'impresa di coltivare il rapporto con la propria clientela (Waters, Burnett, Lamm, e Lucas, 2009), migliorando le performance di gestione della relazione con il cliente in termini di soddisfazione e fedeltà di quest'ultimo (Chua e Banerjee, 2013);
- Attraverso i social media le aziende possono promuovere la collaborazione, sia a livello interno tra i diversi dipartimenti dell'impresa (Andriole, 2010), sia tra l'organizzazione e i propri clienti (Kaplan e Haenlein, 2014).

2.4 Le tipologie di social media

I social media di cui consumatori e imprese possono avvalersi sono in costante evoluzione. Da una prima analisi condotta su Internet emerge come, sin dal momento della loro apparizione, il dominio dei social media siano in continuo divenire e, conseguentemente, sia estremamente difficile pervenire ad una loro classificazione puntuale e rigorosa. In virtù della loro natura estremamente dinamica e dell'interesse suscitato presso un numero di persone in costante crescita, si registra infatti un continuo aggiornamento dei social media, con piattaforme che vengono progettate e messe a disposizione degli utenti con una frequenza periodica piuttosto elevata.

In una prima fase di diffusione del Web 2.0 come strumento di interazione tra consumatori e imprese, numerosi studi hanno cercato di offrire un contributo che consentisse di definire e comprendere questa nuova famiglia di strumenti di comunicazione. Ellonen e Kosonen (2010) hanno elaborato una prima analisi che, per quanto semplificativa, consente di pervenire ad una prima differenziazione all'interno del mondo dei *tool* Web 2.0. Nei loro studi, le due autrici arrivano infatti a identificare due modelli di interazione tra acquirente e venditore fondati sulle nuove tecnologie *web-based*, denominandoli rispettivamente modello strumentale e modello *relationship-oriented*. Le tecnologie di tipo strumentale si fondano su interazioni di natura transazionale e permettono soltanto una comunicazione unidirezionale, solitamente attivata dall'impresa nei confronti dei consumatori potenziali o già acquisiti. Gli utenti hanno esclusivamente la possibilità di ricevere il messaggio trasmesso dall'impresa e, solitamente, mostrano scarsi livelli di interesse e di coinvolgimento nei confronti di questa tipologia di strumenti (Moore, Raymond, e Hopkins, 2015). Le tecnologie che adottano un approccio *relationship-oriented*, al contrario, enfatizzano e promuovono una collaborazione bidirezionale tra le parti, incentivando un utilizzo collaborativo degli strumenti del Web 2.0 e promuovendo l'individuazione di obiettivi da condividere e perseguire in maniera congiunta da acquirente e venditore (Moore et al., 2015; Trainor, Andzulis, Rapp, e Agnihotri, 2014).

Questa classificazione, seppur utile per analizzare le fasi iniziali della diffusione tra imprese e consumatori delle tecnologie fondate sul Web 2.0, appare tuttavia difficilmente fruibile in quanto non permette di cogliere alcune importanti differenze che caratterizzano gli strumenti diffusisi a seguito dell'avvento del Web 2.0. Rispetto alla tecnologia disponibile nelle prime fasi di introduzione di internet, le applicazioni Web 2.0 si contraddistinguono per il ruolo centrale dell'utente, il quale contribuisce attivamente alla creazione dei contenuti e che, conseguentemente, non può essere relegato al ruolo di mero fruitore degli stessi. La preponderanza di questo tratto peculiare del Web 2.0 emerge anche dalla sua definizione, secondo la quale *"il Web 2.0 è una collezione di applicazioni online open-source, interattive e controllate dall'utente che permette di incrementare le esperienze, le conoscenze e il potere di mercato degli utenti in quanto partecipanti di un processo sociale e di business. Le applicazioni Web 2.0 sostengono la creazione di reti informali di utenti facilitando il flusso di idee e di conoscenze consentendo un'efficiente creazione, diffusione, condivisione e editing di contenuti informativi"* (Constantinides e Fountain, 2008). Muovendo da tale definizione, una prima classificazione delle soluzioni Web 2.0, realizzata facendo riferimento alle differenti tipologie di applicazioni, individua 5 categorie di strumenti:

1. **Blog:** inizialmente ritenuti essere la soluzione Web 2.0 con maggiori prospettive di successo, sono riviste online all'interno delle quali possono essere inserite informazioni di diversa natura e dati di diversa natura (foto, video etc.);
2. **Social network:** applicazioni che consentono agli utenti di progettare e realizzare un loro spazio online dove poter caricare contenuti personali da condividere con altri utenti che hanno accesso alla medesima piattaforma;
3. **Community:** siti online che si propongono di archiviare, organizzare e condividere determinate tipologie di contenuti;
4. **Forum:** siti dedicati alla condivisione tra utenti di idee, opinioni, informazioni e suggerimenti su temi settoriali o argomenti specifici;
5. **Aggregatori di contenuti:** applicativi che permettono all'utente di personalizzare i contenuti web a cui hanno accesso.

Questa seconda classificazione degli strumenti social di cui gli utenti possono disporre, grazie alla diffusione del Web 2.0 e delle relative proprietà, appare certamente più funzionale alla comprensione delle possibili attività che possono essere realizzate da consumatori e aziende sulle piattaforme online. In particolare, grazie al contributo di Constantinides e Fountain si riesce a cogliere come le risorse social media si caratterizzano per un orientamento alla relazione, riconoscendo negli utenti l'elemento vitale non soltanto come fruitori ma come veri e propri creatori di contenuti (Efthymios; Constantinides e Fountain, 2008). Inoltre, facendo affidamento sulle funzioni rese disponibili dal Web 2.0, i social media hanno ottenuto importante riscontro presso i consumatori ed il mondo imprenditoriale perché rappresentano il canale attraverso il quale possono essere diffuse informazioni e contenuti frutto non soltanto dell'elaborazione dei singoli ma anche dell'interazione tra le parti (Kietzmann et al., 2011). Tuttavia, appare quantomeno opportuno comprendere quale è la natura dei contenuti che possono essere prodotti e condivisi dagli utenti dei social media. Per tale ragione, parallelamente alla definizione e alla descrizione delle categorie di social media, altri studi hanno rivolto la loro attenzione all'identificazione delle tipologie di contenuti che possono essere veicolati attraverso i nuovi strumenti del Web. In tal senso, un importante contributo può essere ritrovato nel lavoro di Berthon e colleghi i quali, comprendendo la trasformazione derivante dall'introduzione delle tecnologie Web 2.0, elaborano un'analisi volta a descrivere i diversi contenuti che possono essere veicolati tramite i social media, individuandone 4 tipologie (Berthon et al., 2012): contenuti di natura testuale, contenuti di immagini, contenuti video, contenuti destinati a originare network tra gli utenti. In particolare, quest'ultimi si differenziano dai contenuti testuali semplici in quanto i primi si originano progressivamente nel tempo dall'interazione tra utenti della medesima piattaforma social, i secondi, veicolati specialmente attraverso siti di blogging e micro blogging, si caratterizzano per essere prodotti da un unico soggetto che procede successivamente a metterli a disposizione della Rete.

All'interno del World Wide Web è possibile riscontrare la presenza di migliaia di siti che, differenziandosi l'uno dall'altro per peculiarità di progettazione, *user-interface* o funzionalità, contribuiscono ad arricchire il panorama dei social media oggi accessibile da parte di imprese e consumatori. A fronte di una numerosità dei social media in costante evoluzione, con aggiornamenti e innovazioni che si susseguono in rapida frequenza, limitare la classificazione al pur prezioso contributo fornito da Constantinides e Fountain nel 2008 appare riduttivo e non adeguato ai cambiamenti che sono occorsi negli anni trascorsi dalla stesura del loro lavoro. Con la consapevolezza che redigere un elenco di strumenti che possa essere esaustivo e aggiornato possa risultare estremamente complesso se non impossibile, appare opportuno analizzare quali sono le soluzioni di cui oggi possono fare uso gli utenti, siano essi consumatori o imprese, intenzionati a ricorrere alle tecnologie social media.

In questa direzione, estremamente importante appare essere la classificazione elaborata da Moore e colleghi i quali, dopo aver esaminato il panorama delle soluzioni *Internet-based* esistenti, hanno individuato 12 categorie di social media che, promuovendo una comunicazione bidirezionale in tempo reale (o comunque in un arco temporale piuttosto contenuto), permettono una interazione vantaggiosa per tutte le parti coinvolte (Moore et al., 2015).

Tabella 3 – Classificazione delle tipologie di social media

Categoria	Definizione	Esempi di Piattaforme
Blog	Riviste di argomenti vari fruibili in ordine cronologico inverso	Blogger, WordPress
Micro-blog	Permette agli utenti di interagire scambiandosi rapide informazioni quali frasi brevi, singole immagini o link a video	Twitter, Tumblr
Condivisione / Archiviazione Foto	Pubblicazione e/o trasferimento di fotografie digitali	Flickr, Instagram, Pinterest
Condivisione / Archiviazione Video	Permette la condivisione di video clip su pagine Web e fruibili mediante una molteplicità di device	Dailymotion, Viadeo, Vimeo, Youtube

Condivisione / Archiviazione Presentazioni	Archivio di materiali relativi ad incontri, corsi di formazione o presentazioni fruibili tramite Internet	Slideshare
RSS Feed Readers	Associa contenuti RSS ad un device o ad una pagina Web specifici	Blogging Google Reader
Social & Professional Networking	Permette agli utenti di scambiare dati tra loro per interagire o sviluppare network professionali	Facebook, Google+, LinkedIn, Xing
Live Interactive Broadcasting	Permette agli utenti di condividere in real-time, pubblicamente o con utenti selezionati, filmati video	FaceTime
Online Conferencing / Webinar	Permette di effettuare incontri real-time, attività di formazione o presentazioni via Internet	Adobe Connect, Skype, ooVoo
Social Bookmarking	Consente agli utenti di raccogliere e condividere Web site bookmark	Delicious StumbleUpon
Web Community Moderate	Comunità virtuale focalizzata su problemi interessi specifici. È richiesta l'approvazione da parte della community e la prevalutazione dei contributi da parte di un moderatore	Google, MSN, Yahoo
Web Community Non moderate	Simile alla categoria precedente, non richiede approvazione o prevalutazione dalla community dei contributi	Google, MSN, Yahoo

Fonte: propria elaborazione da Moore et al., (2015)

La tabella, oltre a presentare le diverse tipologie di social media e a fornire alcuni riferimenti³ per una più facile comprensione degli strumenti che concorrono a formare ciascuna categoria, offre anche una descrizione delle peculiarità di ogni classe di strumenti. In particolare, l'analisi si sofferma sulla capacità dei diversi *tool* di contribuire alla condivisione dei contenuti tradizionalmente veicolati dai social media, evidenziando il contributo allo scambio di informazioni tra utenti coinvolti nel processo di comunicazione. Occorre tuttavia condividere tre ordini di precisazioni. In primo luogo, il trasferimento di dati e le tempistiche ad esso sottostanti non sono esclusivamente influenzate dalle proprietà dei social media, ma risentono della dotazione infrastrutturale di ciascuna realtà Paese, nonché della dotazione strumentale di cui ciascun utente può disporre. Secondariamente, dalla tabella emerge evidente che talune funzioni accumulino due o più categorie di social media e che, conseguentemente, si sia reso necessario fare riferimento alla funzione d'uso primaria di ciascuno strumento per pervenire ad una classificazione che fosse effettivamente utile e fruibile. Infine, le informazioni raccolte ed elaborate in **Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.** fanno riferimento esclusivamente alle tecnologie social che adottano una filosofia *relation-oriented*, omettendo di considerare strumenti che, seppur presenti in ambito Web 2.0, offrono soltanto opportunità di dialogo monodirezionale e si prefiggono come fine prioritario la trasmissione di comunicazioni di carattere informativo.

2.5 Le funzioni dei social media all'interno dell'impresa

La *review* della letteratura sul tema dei social media consente di comprendere come tali strumenti possano essere utilizzati in numerosi campi d'applicazione. Accanto ad un numero di utilizzatori che continua a far registrare incrementi anno dopo anno, anche il mercato delle applicazioni è in continua evoluzione e offre soluzioni sempre più ampie e complesse alle imprese che intendono avvalersi dei social media nello svolgimento di una o più attività. Per i fini della presente trattazione, si è ritenuto opportuno analizzare l'utilizzo degli strumenti social in campi considerati strategici da molte imprese. Nello specifico, la ricerca intende esaminare gli ambiti del marketing, delle politiche di *branding* delle attività di collaborazione, della condivisione della conoscenza, della comunicazione d'impresa e di gestione della relazione con il consumatore.

³ Allo scopo di individuare gli strumenti di ciascuna categoria indicati a titolo esemplificativo si è ritenuto opportuno effettuare un'analisi congiunta che prendesse in considerazione da un lato il ranking dei social media e dall'altro l'opinione di alcuni senior manager a tal scopo intervistati.

L'effetto prodotto dai social media sulle attività di marketing, con specifico riferimento alla comunicazione, al *referral* e alla fidelizzazione del cliente, è uno dei principali temi indagati in letteratura. In particolare, l'interesse di esperti e accademici nei confronti dei social deriva dal fatto che tali strumenti consentono agli utenti sia di confrontarsi in merito alle fonti dalle quali acquisire nuove informazioni circa i loro interessi, sia di condividere opinioni e giudizi in merito a prodotti o servizi (Li et al., 2010). Il contributo offerto dai nuovi media digitali al trasferimento delle informazioni, ha richiamato l'attenzione di Di Pietro e colleghi (2012), i quali hanno condotto una ricerca finalizzata a comprendere in che modo i social media possano influire sul processo decisionale degli acquirenti nell'ambito dell'offerta turistica. I risultati emersi hanno permesso di comprendere come lo sviluppo di strategie di marketing e di comunicazione specificatamente dedicate ai contesti online possono esercitare un effetto positivo sui processi decisionali d'acquisto dei consumatori. Risultati analoghi si ritrovano nel contributo di De Valck *et al.* (2009) i quali, oltre a riconoscere l'influenza esercitata dalle comunicazioni realizzate mediante i social media sul processo decisionale dell'acquirente, illustrano come i consumatori siano oggi più propensi a reperire informazioni avvalendosi di una pluralità di canali social. Una significativa influenza sul processo decisionale è riconosciuta anche alla *word-of-mouth* (WOM), tanto da essere oggetto di numerosi studi sia in ambito marketing, sia in ambito *advertising*. La diffusione di Internet ha favorito lo sviluppo del passaparola *online*, anche identificato come *electronic word-of-mouth* (*eWOM*), sempre più spesso ricompreso tra gli elementi del mix promozionale delle imprese (Chu e Kim, 2011). Definita da Hennig-Thurau *et al.*, (2004) come qualsiasi dichiarazione inerente un'azienda o un suo prodotto rilasciata su Internet da un cliente attuale o potenziale, l'*eWOM* può essere oggi veicolata attraverso una moltitudine di canali social (P. Dwyer, 2007). Gli effetti dell'*eWOM* sul processo decisionale sono stati valutati da De Bruyn e Lilien (2008), i quali hanno evidenziato come l'influenza del passaparola attraverso i social media abbia un differente grado di intensità non soltanto in relazione alla fase del processo decisionale presa in esame, ma sia anche sensibile al contesto nel quale si conduce l'analisi. Infine, occorre rimarcare come i social media presentino caratteristiche uniche per la diffusione dell'*eWOM* in quanto, grazie all'utilizzo dei canali digitali, gli utenti hanno la possibilità di esprimere liberamente opinioni e giudizi su un determinato brand o sulla sua offerta, nonché condividerli facilmente con gli altri consumatori (Vollmer e Precourt, 2008).

Numerosi contributi in letteratura si sono occupati dell'interazione tra social media, comportamenti e atteggiamenti dei consumatori. Akar e Topçu (2011) concentrano la loro attenzione sulla percezione dei consumatori verso le iniziative di marketing condotte attraverso i social network, sviluppando nuovi criteri per misurare la percezione del cliente nei confronti di tali attività. In un recente studio, Gamboa e Gonçalves (2014) hanno esaminato gli effetti dell'utilizzo dei nuovi canali di comunicazione online sulla fedeltà del consumatore, individuando come i social media

rafforzino le relazioni tra impresa e cliente, influenzando gli antecedenti della loyalty quali la fiducia nell'impresa e la soddisfazione dei consumatori. Un altro aspetto dei social media indagato nella letteratura di marketing riguarda proprio la fiducia dei consumatori e l'influenza su questa esercitata dall'utilizzo delle nuove tecnologie *web-based*. Laroche e colleghi (2013) elaborano un *framework* utile a verificare l'esistenza di un effetto significativo dei social media⁴ sulla fiducia e quindi sulla fedeltà del consumatore. Lo studio, condotto mediante l'analisi di dati raccolti all'interno di una brand community, ha permesso di identificare una correlazione positiva tra la presenza sui social network e la fiducia e la fedeltà del consumatore, sviluppando al contempo un modello in grado di descrivere ed esplicitare il funzionamento di questo legame. Un ulteriore legame esaminato in letteratura attiene la fiducia del consumatore e l'influenza che questa è in grado di esercitare sul comportamento d'acquisto. Grazie all'adozione di un approccio multidisciplinare e alla definizione di un modello di equazioni strutturali, Hajli (2014) verifica l'esistenza di una correlazione positiva tra la comunicazione all'interno dei social media e il grado di fiducia dei consumatori, arrivando infine a dimostrare come quest'ultima sia a sua volta in grado di influenzare l'intenzione all'acquisto dei consumatori stessi.

Nonostante l'importanza riconosciuta al tema del *branding* all'interno della letteratura di marketing, il sempre più diffuso utilizzo dei social media da parte delle imprese e il loro impiego nello sviluppo di politiche di marca, pochi appaiono essere i contributi tesi a investigare empiricamente la relazione tra questi esistente (Edelman, 2010; Hanna et al., 2011; Kaplan e Haenlein, 2010). Tuttavia, l'utilizzo integrato di strumenti di comunicazione tradizionale e social media al fine di interagire con i consumatori consente alle imprese di stabilire un rapporto con la propria clientela, avviando un dialogo tra consumatori e marca e sviluppando uno dei presupposti fondamentali delle politiche di *branding* (Gandolfo e Lupi, 2014). Se da un lato ricorrere ai social media per creare un'identità di marca unica e riconosciuta presso i consumatori rappresenta un'importante occasione per le imprese, dall'altro impone una riflessione circa l'opportunità di ricorrere a tali strumenti per sviluppare un'adeguata strategia di *branding* (Michaelidou et al., 2011). I canali social, infatti, amplificano la portata comunicativa dell'impresa, consentendo di rafforzare la reputazione aziendale. Tuttavia, affinché ciò si verifichi, è indispensabile che il management sviluppi una *brand promise* convincente e, soprattutto, che sia in grado di mantenerla davanti ai propri consumatori. Ciononostante, gli studiosi sembrano concordare circa il contributo offerto dai canali social allo sviluppo della politica di *branding* dell'impresa, affermando come le nuove tecnologie possono aiutare le aziende interessate a

⁴ L'utilizzo dei social media viene codificato dagli autori come attività all'interno di una *brand community*.

soddisfare la richiesta di trasparenza e di interazione manifestata dai propri clienti in quanto, se utilizzati correttamente, consentono alle imprese di comunicare e trasferire i valori che guidano il loro operato (Yan, 2011).

Le attività di collaborazione sono quelle realizzate da due o più soggetti che decidono di lavorare insieme allo scopo di perseguire un fine comune. Ormai riconosciuto come uno degli aspetti fondamentali del successo aziendale, la collaborazione è sempre più ricercata dalle imprese le quali, desiderose di incentivarne la diffusione al loro interno, fanno sempre più affidamento ai social media per raggiungere gli obiettivi prefissati in tale ambito. Attraverso le tecnologie social, le imprese sono oggi alla ricerca di soluzioni che favoriscano la collaborazione tra i propri dipendenti (Brzozowski, Sandholm, e Hogg, 2009; Skeels e Grudin, 2009). Come confermato da recenti studi (Janhonen e Johanson, 2011), l'utilizzo dei canali social contribuisce alla diffusione di informazioni e conoscenze tra i dipendenti, esercita un'influenza positiva sulle *performance* d'impresa e incentiva la collaborazione tra i diversi dipartimenti dell'azienda (Andriole, 2010; Huang, Baptista, e Galliers, 2013).

I vantaggi derivanti dall'introduzione dei social media in termini di cooperazione, tuttavia, non si rilevano soltanto nei rapporti interni all'azienda, ma si riscontrano anche nelle relazioni con clienti, fornitori e altri partner strategici. È infatti ormai di comune accettazione che i processi d'innovazione difficilmente sono attivati grazie alle sole risorse interne di cui l'azienda dispone, ma richiedono necessariamente il coinvolgimento di una pluralità di stakeholder e, in particolare, di clienti e soggetti che collaborano continuamente con l'impresa (Laursen e Salter, 2006). La crescente importanza riconosciuta alle attività di collaborazione ha quindi fornito il pretesto per l'avvio di ricerche volte a definire il contributo offerto dai social media alle imprese interessate ad avviare processi di cooperazione. Osservando la crescente richiesta da parte dei consumatori di essere coinvolti nel processo di identificazione delle specifiche tecniche del prodotto e di progettazione del medesimo, Piller e colleghi (2012) elaborano un modello per determinare l'impatto dei social media sui processi di innovazione mediante il coinvolgimento del consumatore nella fase di definizione del prodotto. Gli autori riscontrano l'esistenza di un effetto positivo dei canali social attribuibile a un duplice ordine di fattori, uno connesso con la riduzione dei costi di interazione tra impresa e cliente, l'altro derivante dalla capacità dei nuovi media di coinvolgere un numero di persone altrimenti non raggiungibile con i mezzi di comunicazione tradizionale. La rilevanza della collaborazione attraverso i social media è confermata anche da un recente studio di Kaplan e Haenlein (2014) nel quale, oltre a una definizione di progetto collaborativo tramite social media⁵, viene fornita una

⁵ I processi di collaborazione sui social media coincidono con particolari forme di comunicazione che consentono una condivisa e simultanea creazione di contenuti web da parte di una pluralità di utenti.

classificazione delle tecnologie social in funzione delle loro caratteristiche a sostegno della cooperazione tra utenti. In relazione alla tipologia di informazione condivisa (oggettiva o soggettiva) ed al grado di indipendenza del singolo contributo di ciascun utente, i social media possono essere rappresentati all'interno di una matrice che permette di comprendere il contributo di ciascuna piattaforma rispetto agli aspetti esaminati e di rimarcare l'importanza della collaborazione per la creazione dei contenuti condivisi attraverso le tecnologie Web 2.0. Inoltre, Kaplan e Haenlein suggeriscono come i processi di collaborazione tramite social network possano supportare l'impresa a comunicare con gli *stakeholder* esterni e con i propri dipendenti, favorendo la creazione e il mantenimento di una presenza online dell'azienda.

Dalla trattazione inerente l'influenza dei social media sui processi di collaborazione si può evincere un quarto ambito all'interno del quale gli strumenti social trovano diffuso impiego in ambito aziendale: la condivisione della conoscenza e delle informazioni. I social media facilitano e contribuiscono alla diffusione del "sapere", promuovendo tra i consumatori la condivisione di informazioni sui prodotti e di esperienze relative al loro utilizzo e offrendo, in ambito aziendale, un canale per la diffusione di informazioni e conoscenze. Con specifico riferimento all'utilizzo dei social media all'interno dell'impresa, è ormai riconosciuto come attraverso l'implementazione di tali soluzioni è possibile fornire un supporto concreto ai dipendenti che, in questo modo, possono condividere esperienze e know-how al fine di conseguire gli obiettivi che sono stati loro assegnati (Paroutis e Al Saleh, 2009), facendo proprio un principio del *knowledge management* secondo il quale sarebbe opportuna una diffusione quanto più ampia possibile di conoscenza, dati e informazioni (Levy, 2009; Mancini et al., 2012). I vantaggi derivanti dall'utilizzo dei social media per la condivisione della base conoscitiva presente in azienda sono molteplici e di facile identificazione poiché coincidono con la possibilità di richiedere e mettere a disposizione quanto necessario per la definizione di nuovi prodotti, nonché la diffusione di una cultura d'impresa caratterizzata da una vocazione alla collaborazione. In un contesto nel quale le conoscenze, *asset* strategico per le imprese, sono considerate come risorse fondamentali per l'acquisizione di un vantaggio competitivo (Drucker, 1999; Ipe, 2003) ma che tuttavia risultano essere in buona parte detenute dai dipendenti dell'impresa, disporre di strumenti in grado di favorire e incentivare la condivisione del sapere è oggi di estrema importanza. Per tale motivo, Paroutis e Al Saleh (2009) hanno condotto uno studio finalizzato a comprendere quali sono i fattori che incidono sulla condivisione del sapere e ad individuare quale contributo possono fornire in tal senso le tecnologie social media. Sulla scorta dei risultati emersi nel corso di interviste con manager d'impresa, gli autori affermano che i canali social apportano un effettivo contributo alla diffusione delle conoscenze all'interno dell'azienda e individuano alcuni fattori, quali il supporto del management e la cultura d'impresa, capaci di favorire l'adozione dei social come strumento di condivisione del *know-how* tra i dipendenti. I

benefici derivanti dall'introduzione dei social media in azienda non riguardano però soltanto la sfera del *knowledge sharing* ma si possono riscontrare anche con riferimento alla condivisione di dati e informazioni. La possibilità di accedere alle informazioni acquisite dall'impresa, rappresenta ormai da anni un ambito di studio, tanto che alcuni studiosi hanno ritenuto opportuno definire l'intero processo di gestione delle informazioni all'interno dell'azienda (Jayachandran, Sharma, Kaufman, e Raman, 2005). L'utilizzo dei social media appare oggi come una possibile soluzione per incentivare i dipendenti dell'impresa a superare le barriere funzionali che ostacolano la circolazione delle informazioni e condividere i dati disponibili con il maggior numero di colleghi (Trainor et al., 2014). I canali social si presentano oggi come strumenti per la gestione del processo informativo aziendale sia a livello strategico, sia a livello di produzione (Falcone, Silvestri, Di Bona, Forcina, e Pacitto, 2010). In particolare, la loro adozione può determinare migliori *performance* in termini di volumi della produzione, può influenzare in modo significativo lo sviluppo di innovazioni e l'implementazione di nuove idee, nonché favorire una migliore gestione del servizio clienti (Alberghini et al., 2014).

Questi ultimi passaggi permettono di comprendere l'importanza di un ulteriore ambito all'interno del quale le tecnologie social media trovano sempre più applicazione e nel quale possono essere implementate al fine di consentire all'impresa di migliorare le proprie prestazioni: la comunicazione aziendale. Con particolare riferimento all'*organization communication* occorre anzitutto rimarcare come il controllo e l'ottimizzazione dei flussi di comunicazione, siano questi rivolti a un pubblico esterno o interno all'impresa, costituiscono un elemento cruciale per garantire un'attività di management dell'impresa che sia il più possibile corretta, efficace ed efficiente. Il Web 2.0, e le tecnologie social in particolare, hanno profondamente trasformato i processi di comunicazione, favorendo la trasmissione di flussi diretti e in tempo reale tra le parti. Per questi motivi, in letteratura è possibile ritrovare ricerche intenzionate a comprendere il legame esistente tra social media e comunicazione aziendale. Come evidenziato da Andriole (2010), se si analizza l'utilizzo dei social media per fini interni all'impresa, si riscontra come gli sforzi del management per l'adozione delle tecnologie Web 2.0 e le soluzioni ad oggi implementate si prefiggano proprio di favorire la comunicazione tra dipendenti e reparti. In una prospettiva di relazione con gli stakeholder esterni, le tecnologie social sono introdotte allo scopo di attivare canali di comunicazione alternativi con fornitori, consumatori e clienti volti a superare gli ostacoli storicamente riscontrati nell'utilizzo dei canali tradizionali. I vantaggi derivanti dall'adozione dei social media inducono un numero sempre più ampio di imprese, sia del settore pubblico che del settore privato, a ricorrere ai canali social per le loro attività di comunicazione e di *public relation* (Macnamara e Zerfass, 2012). Le aziende apprezzano la possibilità di intrattenere una relazione simmetrica e bidirezionale con i propri pubblici di riferimento (Kent e Taylor, 2002) e i social media mettono a

disposizione un canale di dialogo con caratteristiche uniche ed estremamente preziose per le imprese.

Sebbene l'obiettivo originario dei social media possa essere identificato nella diffusione di informazioni sull'impresa, ormai da numerosi anni questi strumenti sono utilizzati nei processi di gestione della relazione con il cliente in una logica di interazione che consente un reciproco scambio di informazioni. In numerose aziende le soluzioni di CRM, ovvero i sistemi per l'interazione dell'impresa con i propri clienti attuali e potenziali, sono oggi integrate con i social media allo scopo di creare stabili e duraturi legami con la clientela. Il ruolo cruciale assunto da tali combinazioni richiama da tempo l'attenzione di professionisti e ricercatori interessati a comprendere se e come gli strumenti Web 2.0 siano in grado di incrementare l'efficienza delle soluzioni implementate dalle aziende per gestire il rapporto con i clienti.

In particolare, alcuni studi si occupano del *customer knowledge management* e dei processi di accrescimento della fiducia del consumatore. In una delle prime ricerche condotte in ambito social media per verificare gli effetti derivanti dall'attività svolta dall'azienda all'interno di questi canali, Porter e Donthu (2008) teorizzano che gli sforzi profusi dall'impresa sulle piattaforme Web 2.0 possono influenzare la percezione dell'impresa da parte del consumatore. L'impegno a produrre contenuti Web originali e interessanti è infatti riconosciuto dall'utente il quale, conseguentemente, sviluppa un'idea di fiducia nei confronti del brand. In un secondo momento, l'utente-consumatore mostra una maggiore disponibilità ad avviare una relazione con l'impresa, offrendo disponibilità a collaborare e condividere informazioni con la stessa. Le ricerche e le teorie prodotte nell'ambito dell'integrazione dei social media con gli strumenti e le tecnologie di cui le imprese dispongono per gestire la relazione con i propri clienti sono numerose. Trattate nel proseguo del presente elaborato con maggiore dettaglio, è opportuno anticipare come la maggior parte degli studiosi sia concorde nell'affermare che le tecnologie Web 2.0 possono apportare un importante contributo all'acquisizione e al mantenimento dei clienti. Infatti, le capacità relazionali conferite all'azienda dall'utilizzo dei social media, nonché le specifiche caratteristiche di tali strumenti, appaiono particolarmente indicate per interagire con i consumatori, al punto che molte imprese hanno cercato di integrare i social con i loro sistemi di CRM (Holsing e Olbrich, 2012) in modo da accrescere le proprie capacità di catturare, organizzare, condividere, trasferire e controllare le conoscenze relative ai propri clienti, ottimizzare il proprio *customer knowledge management* e migliorare le proprie performance (Chua e Banerjee, 2013).

Altri studi si sono focalizzati sull'utilizzo dei social media al fine di monitorare e gestire la *customer experience*. In particolare, la ricerca di Nambisan e Watt (2011) ha permesso di rilevare come sempre più numerose sono le imprese che decidono di sviluppare una presenza sui canali social allo scopo di fornire un supporto alla clientela durante l'intero corso dell'esperienza d'uso con i propri prodotti. Attraverso il monitoraggio dell'interazione all'interno dei social media dei consumatori con altri utenti o grazie al rapporto che possono instaurare grazie alle pagine da loro direttamente gestite, le imprese hanno la possibilità da un lato di intercettare problematiche e intenzioni d'acquisto, dall'altro di erogare un supporto in grado di migliorare, anche in maniera consistente, l'esperienza d'uso con un prodotto già in possesso del cliente. Il monitoraggio della *customer experience* dei consumatori è anche l'oggetto di analisi della ricerca condotta da Karakaya e Ganim Barnes (2010) i quali analizzano la correlazione esistente tra la condivisione delle esperienze con i *customer care* delle imprese sui social network e le scelte d'acquisto dei consumatori. Più in dettaglio, lo studio indaga gli effetti prodotti da tale condivisione sugli utenti dei social network, riuscendo a verificare come i commenti in merito alle esperienze con i centri assistenza siano in grado di influenzare le decisioni d'acquisto future dei consumatori.

Alla luce dell'incrementata presenza e attività delle imprese sui social media, alcune ricerche di marketing hanno voluto esplorare il loro effettivo impiego all'interno di attività di *marketing management*. Un importante contributo lo si ritrova nello studio di Weinberg e Pehlivan (2011) all'interno del quale si riscontra un duplice tipo di informazione: gli autori, infatti, dapprima identificano diversi schemi di *social media marketing mix* e, successivamente, elaborano un *framework* per la definizione dell'allocazione del budget da destinare alla spesa per l'attività sui canali social. I responsabili aziendali hanno a disposizione uno strumento che consente di determinare come debba comporsi la spesa dell'azienda sui social media per conseguire gli obiettivi prefissati per questi canali in sede di pianificazione strategica. Sempre perseguendo l'obiettivo di fornire un sostegno concreto alle imprese e coadiuvare i manager nella loro attività di gestione degli strumenti social, Barger e Labrecque (2013) individuano 7 metriche in grado di fornire indicazioni in merito all'attività di comunicazione di marketing dell'impresa attraverso i social media. Nello specifico, queste metriche coincidono con:

- *Volume*, ovvero il numero di volte in cui un brand viene citato su uno specifico social in un determinato arco temporale;
- *Share of Voice*, pari al numero di citazioni (positive) di un brand espresso come percentuale del volume totale delle citazioni (positive) di tutti i brand di una determinata categoria merceologica;
- *Engagement* (per singolo post), corrispondente al numero di commenti, risposte o condivisioni a un determinato post;

- *Advocacy*, ovvero il numero di utenti di un social media che scrive un post (positivo) relativo a un determinato brand in uno specifico arco temporale;
- *Return on Investment (ROI)*, pari ai ricavi di una determinata campagna su un social media dedotti i costi sostenuti dall'impresa per la sua realizzazione;
- *Leads generated*, numero di potenziali clienti acquisiti grazie a un canale social in un determinato arco temporale;
- *Response time*, pari al tempo mediamente impiegato dall'azienda a evadere una richiesta di un cliente o di un *prospect* pervenuta attraverso un social media.

Tabella 4 – Sintesi degli ambiti in cui i social media trovano utilizzo e funzionalità

Ambiti	Aree specifiche	Articoli
Marketing		
	Motivazioni adozione social media	Li et al. (2010) Vollmer e Precourt (2008)
	Consumer behavior	Akar e Topçu, (2011) De Valck et al. (2009) Di Pietro et al. (2012)
	Utilizzo di molteplici strumenti social	De Valck et al. (2009) Dwyer (2007) Hajli (2014)
	eWOM	Chu e Kim (2011) De Bruyn e Lilien (2008) Dwyer (2007) Hennig-Thurau et al. (2004) Vollmer e Precourt (2008)
	Consumer trust	Gamboa e Gonçalves (2014) Hajli (2014) Laroche et al. (2013)
	Marketing management	Barger e Labrecque (2013) Weinberg e Pehlivan (2011)
Branding		
	Social media branding strategy	A. M. Kaplan e Jaenlein (2010) Edelman (2010) Hanna et al. (2011) Michaelidou et al. (2011)
	Mix di canali	Gandolfo e Lupi (2014)

	Trasferimento di valori	Yan (2011)
<i>Customer relationship management</i>		
	Integrazione social e CRM	Chua e Banerjee (2013) Holsing e Olbrich (2012)
	Customer perception	Porter e Donthu (2008)
	Customer experience	Nambisan e Watt (2011)
	Customer experience e impatto sulla decisione di acquisto	Karakaya e Ganim Barnes (2010)
<i>Knowledge sharing</i>		
	Fattori che incentivano la condivisione	Paroutis e Al Saleh (2009)
	Condivisione attraverso i social	Falcone, Silvestri, Di Bona, Focina, e Pacitto (2010) Trainor et al. (2014)
	Condivisione e impatto sulla performance d'impresa	Alberghini et al. (2014)
	Importanza della condivisione	Drucker (1999) Ipe (2003) Levy (2009) Mancini et al. (2012)
	Information management	Jayachandran, Sharma, Kaufman, e Raman (2005)
<i>Collaborative activity</i>		
	Importanza della collaborazione attraverso i social	Brzozowski, Sandholm, e Hogg (2009) Skeels e Grudin (2009)
	Collaborazione intra-aziendale e impatto sulla performance	Andriole (2010) Huang, Baptista, e Galliers (2013) Janhonen e Johanson (2011)
	Collaborazione con pubblici esterni, impiego dei social e innovazione	Kaplan e Haenlein (2014) Laursen e Salter (2006) Piller et al. (2012)

Organization communication		
	Impiego dei social per comunicazioni interne	Andriole (2010)
	Impiego dei social per comunicazioni esterne	Kent e Taylor (2002) Macnamara e Zerfass (2012)

Fonte: propria elaborazione

Il monitoraggio delle prestazioni consente all'impresa di valutare con cadenza periodica l'efficacia e l'efficienza delle proprie attività di social media. Come visto precedentemente, attraverso l'implementazione di strumenti social le imprese hanno la possibilità di svolgere in maniera più efficace ed efficiente alcune funzioni aziendali. Tuttavia, affinché alle iniziative promosse attraverso l'utilizzo delle tecnologie Web 2.0 sia riconosciuta adeguata attenzione e siano destinate risorse adeguate alla loro corretta implementazione, risulta fondamentale monitorare i risultati conseguiti grazie ai social network.

I social media trovano oggi diffusa accettazione nella nostra società, registrando tassi di crescita rilevanti sia tra i consumatori che tra le imprese.

In conclusione, le maggiori opportunità di accesso alla rete riscontrate negli ultimi anni hanno incentivato un numero crescente di persone ad attivare profili all'interno di piattaforme social e hanno consentito agli utenti di trascorrere maggior tempo sui social media stessi. I contenuti condivisi online insieme alle interazioni che si registrano tra i consumatori che fanno uso dei social media, costituiscono una preziosa quanto inesauribile fonte di informazioni per le imprese, le quali, attraverso il monitoraggio dei siti di social network possono acquisire *insight* utili ad alimentare la loro conoscenza dei clienti attuali e potenziali.

Tuttavia, come precedentemente illustrato, i canali social rappresentano qualcosa di molto più importante per quelle aziende che, comprese le enormi potenzialità delle nuove tecnologie Web 2.0, decidono di operare attivamente su questi canali avviando iniziative e programmi specificatamente studiati per conferire ai social media un ruolo chiave nelle strategie di gestione dell'impresa. Infatti, per le loro caratteristiche intrinseche e per l'ampia copertura ormai raggiunta, le tecnologie social si prestano a supportare l'impresa nello svolgimento di una pluralità di funzioni. I social media si prestano ad essere utilizzati nelle attività di marketing, nello sviluppo di politiche di collaborazione che prevedano il coinvolgimento di stakeholder interni ed esterni, nella realizzazione di attività di comunicazione volte a favorire la circolazione di conoscenze e informazioni all'interno dell'impresa nonché a soddisfare le richieste di trasparenza e condivisione che ormai, con sempre maggior frequenza, sono avanzate dai pubblici esterni all'azienda.

Date le finalità del presente lavoro, sarà esaminata con particolare attenzione l'attitudine dei social media a supportare le attività di gestione della relazione con i consumatori. Precedenti studi hanno infatti evidenziato i vantaggi conseguiti dalle imprese che integrano i social media nei propri sistemi di *customer relationship management*. I nuovi strumenti del Web 2.0 hanno profondamente trasformato le modalità di interazione tra imprese e clienti, al punto che l'integrazione degli strumenti e delle strategie social con le tradizionali funzioni aziendali consente alle aziende di conoscere la propria clientela in modo estremamente più preciso ed approfondito di quanto mai sia stato possibile prima della loro diffusione.

3 La gestione della relazione con il cliente

Dagli anni Novanta è progressivamente aumentata l'attenzione riservata dalla letteratura manageriale agli effetti derivanti dall'implementazione di politiche di sviluppo di relazioni impresa-consumatore incentrate sulla fiducia e sulla fedeltà. Il progressivo diffondersi della teoria *resource-based view* e delle *dynamic capabilities* ha infatti permesso di comprendere come la dotazione di risorse di cui l'impresa dispone incida sulle sue performance e come il management debba agire in modo da permettere all'azienda di acquisire le capacità necessarie a sfruttare al meglio tali risorse. Il valore dell'impresa dipenderebbe in larga misura dalle risorse immateriali dell'azienda, nonché dalla capacità di quest'ultima di accumularle e riprodurle nel tempo (Vicari, 1991).

Nel tentativo di fornire indicazioni più strategiche a coloro i quali sono chiamati a gestire l'impresa, accademici e professionisti hanno cercato di individuare quali fossero tra le componenti intangibili del valore quelle maggiormente in grado di contribuire all'acquisizione di un vantaggio competitivo da parte dell'azienda. Si è così resa necessaria una distinzione tra risorse immateriali e attività immateriali, le prime caratterizzate da una forte contestualizzazione e un'estrema difficoltà nell'essere trasferite a terzi, le seconde contraddistinte da una maggiore alienabilità e un legame più labile con la realtà all'interno della quale sono state generate (Mazzei, 1999). Risorse e attività immateriali, pur alimentandosi vicendevolmente (Vicari, 1991), partecipano in diversa misura alla creazione di valore per l'impresa, la quale, di riflesso, deve prestare maggiore attenzione alle risorse in quanto più determinanti delle attività nel processo di creazione del vantaggio competitivo.

In tale contesto, le relazioni con i clienti, risorse immateriali per antonomasia, assumono importanza strategica perché è proprio grazie al rapporto con i suoi acquirenti che l'impresa ha l'opportunità di valorizzare tutte le risorse, materiali e immateriali, in suo possesso. Dal processo di sviluppo di tali risorse origina pertanto una delle principali forme di ricchezza dell'impresa: il capitale relazionale (Costabile, 2001). Sebbene la relazione con la domanda costituisca da sempre un aspetto rilevante dell'attività d'impresa, la sua importanza nella formazione del vantaggio competitivo è cresciuta nel corso degli ultimi decenni. L'incremento della concorrenza, l'apertura dei mercati internazionali, la diffusione delle soluzioni tecnologiche e la loro accresciuta complessità ha infatti determinato una sempre maggiore centralità del rapporto impresa-cliente (Dyer e Singh, 1998).

Nel corso degli anni Novanta le imprese hanno iniziato a riconoscere il ruolo fondamentale del cliente, avviando programmi destinati non più soltanto all'acquisizione di nuovi acquirenti e allo sviluppo della quota di mercato ma che

permettessero all'impresa di comprendere come gestire in maniera efficace ed efficiente il rapporto con i clienti già acquisiti (Reinartz, Krafft, e Hoyer, 2004) e di incrementare la propria *customer retention* (Mauri, 2007).

In una logica di orientamento al consumatore, la creazione di valore per il cliente può essere infatti intesa come origine e obiettivo prioritario di tutti i processi di generazione di valore dell'impresa (Costabile, 1996). L'instaurazione di una relazione con il cliente in grado di rispettarne e appagarne le aspettative consente di sviluppare la soddisfazione di quest'ultimo, la quale, a sua volta, innesca i processi generativi di fiducia e fedeltà del consumatore. Al progredire della *customer satisfaction* si registra quindi un incremento della *customer loyalty* e una maggior disponibilità dei clienti a riconoscere un *premium price*, ad effettuare un passaparola positivo e a collaborare con l'impresa per superare eventuali problematiche che dovessero insorgere nella relazione. In altri termini, "si assiste ad un incremento di tutte le grandezze che definiscono la qualità della customer base" (Valdani e Busacca, 2001, p. 12). La crescita del valore dell'impresa deriva da un vantaggio competitivo detenuto dall'impresa stessa e che consiste in una migliore capacità di soddisfare e fidelizzare i clienti rispetto ai propri *competitor*.

Già Reichheld e Sasser (1990) avevano anticipato la centralità del cliente all'interno del processo di formazione del valore d'impresa, affermando che il mantenimento della relazione con gli acquirenti permette di conseguire profitti più elevati. Successivamente, i vantaggi economici associati alla fedeltà del consumatore sono stati empiricamente verificati e dimostrati da Sheth e Parvatiyar (1995) e da Reichheld e Teal (1996) i quali ribadirono l'esistenza di un nesso causale tra fedeltà del consumatore e redditività d'impresa.⁶ Nel tentativo di meglio descrivere ed esplicitare le dinamiche della relazione tra l'azienda e la sua clientela, Valdani e Busacca (2001) reinterpretano il nesso fedeltà del consumatore – redditività d'impresa intervenendo sul secondo termine della relazione e sostituendolo con il concetto di "valore dell'impresa", consentendo di creare un collegamento tra la funzione marketing e la funzione finanziaria. Tuttavia, per pervenire alla determinazione del valore dell'impresa occorre esaminare due elementi fondamentali della fedeltà comportamentale del consumatore: il valore degli acquisti effettuati con l'impresa e il valore del margine prodotto per l'impresa da tali transazioni nel corso dell'intero ciclo

⁶ Alcuni studi successivi hanno messo in discussione l'esistenza di una relazione diretta tra fedeltà del cliente e redditività d'impresa. Ci sono autori che sottolineano come la maggiore redditività dei consumatori più fedeli sia una semplificazione della realtà (Dowling & Uncles, 1997), altri che richiamano l'attenzione sul fatto che i clienti dell'impresa da più tempo possono pretendere un'offerta a elevato valore aggiunto per continuare a richiedere gli stessi quantitativi di prodotto (Mohs, 1999). La questione sulla maggiore redditività dei clienti più fedeli resta pertanto ancora opinabile e aperta (Mauri, 2007)

di vita del cliente. L'analisi di questi elementi risulta fondamentale per comprendere il processo di creazione del valore dell'impresa (Mauri, 2007) in quanto tale valore origina dalla soddisfazione e dalla fedeltà del cliente e coincide con il valore del capitale relazionale così come identificato da Costabile (2001). In sintesi, saper mantenere fedele la clientela significa contribuire all'incremento del valore dell'azienda.

Il contesto all'interno del quale le imprese sono oggi chiamate a operare è stato radicalmente trasformato dall'avvento delle nuove tecnologie. La maggiore pressione competitiva impone al management di individuare soluzioni che consentano all'azienda di mantenere, e se possibile rafforzare, la propria posizione all'interno del mercato di riferimento. Le imprese manifestano l'esigenza di costituire reti di relazioni con fornitori e intermediari (Dyer e Singh, 1998) al fine di migliorare la propria offerta e guadagnare la fedeltà dei propri clienti. La diffusione di Internet e delle soluzioni fondate sul Web 2.0 hanno reso più complessa e impegnativa la gestione delle strategie di mercato (Costabile, 2001) e, al contempo, hanno accresciuto la dinamicità di acquirenti e *competitor*. Nel corso degli anni Novanta e Duemila, numerosi cambiamenti hanno caratterizzato la progressiva evoluzione della domanda; tra i più significativi, si segnalano:

- Consumatori appagati e con aspettative di benessere crescenti che si traducono sempre più frequentemente nella ricerca di prodotti e servizi non soltanto in grado di soddisfare i bisogni elementari ma capaci anche di soddisfare i gusti personali e accrescere la gratificazione sociale;
- Clienti sempre più informati sui prodotti, le loro caratteristiche e le alternative d'acquisto che il mercato, fisico e digitale, sono in grado di offrire;
- Mercati saturi, all'interno dei quali il tasso di penetrazione di molti prodotti raggiunge in tempi estremamente ridotti livelli ben più elevati di quanto non si registrasse in passato.

All'interno di tale scenario, diventa di primaria importanza per le imprese attivare canali d'interazione diretti con i propri clienti in modo da comprenderne esigenze e desideri e approntare un'offerta in grado di soddisfare le loro aspettative. Per questo motivo, le aziende decidono di adottare una prospettiva sempre più focalizzata sul cliente, sempre più *customer oriented* (Sheth et al., 2000).

Oggi la complessità relazionale è dunque divenuta tale da rendere imprescindibile per le imprese ricorrere a un rapporto collaborativo con i clienti. A fronte dell'elevata concorrenza presente sui mercati, le relazioni con i clienti rappresentano per le aziende un patrimonio da preservare e coltivare nel tempo. Per tale ragione, pur cercando di individuare soluzioni atte a favorire l'acquisizione di nuovi *prospect*, le imprese attribuiscono grande importanza alle strategie che consentono di instaurare un legame stabile e duraturo con i clienti con i quali hanno già avviato un rapporto. La gestione nel tempo del legame con la clientela non costituisce

esclusivamente una possibile opzione tra quelle a disposizione dei vertici aziendali, ma appare essere una scelta in grado di favorire il conseguimento di un vantaggio competitivo difficilmente replicabile da parte dei *competitor*. Come affermato da Valdani (2009), il cliente è un bene dell'impresa, la quale deve adoperarsi per difenderlo, soddisfarlo e valorizzarlo durante l'intera durata della relazione. Tale relazione si sviluppa nel tempo attraverso un articolato processo che deve essere controllato e dominato dall'azienda in tutte le sue fasi al fine di conseguire una corretta e vantaggiosa *governance* del capitale relazionale (Cugno, 2010).

Nel seguito del presente capitolo si cercherà pertanto di ricostruire l'evoluzione del pensiero accademico circa la costituzione, lo sviluppo e il consolidamento della relazione impresa-cliente, elemento fondamentale per comprendere come la gestione di questo legame nel *continuum* lungo cui si sviluppa sia di primaria importanza nel processo di acquisizione di un vantaggio competitivo. Successivamente, la ricerca illustra due importanti strumenti a disposizione delle imprese per acquisire le conoscenze di cui necessitano per sviluppare al meglio la propria relazione con i clienti e individuare quali tra loro sono in maggiormente grado di favorire il conseguimento di un vantaggio competitivo e contribuire in maniera significativa alle performance dell'impresa: i sistemi di *customer relationship management* (CRM) e le misurazioni relative al *customer lifetime value* (CLV). Infine, il capitolo offre una disamina dei cambiamenti intervenuti nel processo di gestione della relazione con il cliente a seguito dell'introduzione del Web 2.0 e dei social media, illustrando come la loro comparsa e progressiva affermazione all'interno dello scenario competitivo abbia determinato una innovazione dei sistemi di customer relationship management, portando alla diffusione del concetto di social CRM.

3.1 Il ciclo di vita della relazione

Tra i principali criteri rinvenibili negli studi di marketing per giungere a un'analisi quanto più possibile puntuale ed esaustiva della relazione con il cliente e della sua gestione da parte delle imprese si annovera lo studio del ciclo evolutivo di tali legami. L'adozione di una prospettiva dinamica consente infatti di definire e descrivere i percorsi di sviluppo della relazione, favorendo al contempo la comprensione di fenomeni che appaiono esercitare un ruolo sempre più predominante nelle dinamiche di creazione di valore per l'impresa. La disamina del percorso evolutivo delle relazioni, nonché l'individuazione delle variabili e dei costrutti che a queste sottostanno, richiede che il processo di analisi sia condotto in una dimensione longitudinale. Al fine di non incorrere in errori o in fuorvianti generalizzazioni, le determinanti che contribuiscono alla creazione ed al consolidamento del legame tra impresa e cliente devono essere osservate nel tempo. In questo modo, infatti, è possibile cogliere il contributo offerto da tali relazioni al miglioramento della performance competitiva aziendale.

Come evidenziato da Cantone e Risitano (2007) e da Costabile (2001), un'analisi del processo evolutivo, lungo il quale si sono sviluppati gli studi in merito al ciclo di vita della relazione con il cliente, appare presupposto fondamentale in quanto a ciascuno stadio è possibile ricondurre esigenze di approcci e strumenti manageriali tra loro anche fortemente diversi.

Conseguentemente, la trattazione che segue cercherà di fornire una disamina di alcuni modelli individuabili in letteratura. In linea generale, è possibile anticipare sin d'ora che negli studi proposti si riscontrano differenze sia nel numero di *stage* individuati come componenti del ciclo di vita della relazione impresa – cliente, sia nelle peculiarità che sono state riscontrate all'interno di ciascuna fase. Tuttavia è possibile individuare un *fil rouge* che accomuna le ricerche condotte in tale ambito e che prevede:

- Una fase iniziale del rapporto tra azienda e cliente;
- Un momento intermedio di sviluppo e consolidamento della relazione;
- Una fase conclusiva nella quale si assiste allo scioglimento del legame tra le parti.

Appare infine opportuno sottolineare come gli sforzi dei ricercatori su questo argomento non siano stati indirizzati soltanto verso l'identificazione degli *stage* che compongono il ciclo di vita della relazione impresa-cliente, ma hanno riguardato anche l'individuazione delle variabili che intervengono all'interno del processo come determinanti o come conseguenze.

Le teorie del ciclo di vita della relazione

Fino agli inizi degli anni '80, scarsa attenzione veniva riservata dagli studiosi di marketing agli aspetti che caratterizzano la relazione tra venditore e acquirente, tanto che le transazioni tendevano ad essere concettualizzate e concepite come eventi discreti, scarsamente correlate con quanto precedeva e seguiva il momento dell'acquisto. Nonostante l'importanza delle *exchange relationship* (Hunt, 1983), gli studi fino a quel momento condotti avevano preferito analizzare il processo decisionale di acquisto, mentre poco era stato fatto per elaborare una prospettiva di più ampio respiro che permettesse di valutare lo scambio come parte di un continuum.

Un primo importante apporto alla creazione di una teoria del ciclo di vita della relazione fu quello fornito da Ford nel 1980. Certo che la sola analisi della relazione nel suo complesso o la valutazione di un singolo episodio di scambio consentono di cogliere soltanto in parte l'essenza del rapporto tra impresa e cliente, Ford teorizzò quindi un modello di studio grazie al quale, valutando l'intero processo di creazione e consolidamento della relazione, fu in grado di distinguere cinque fasi di sviluppo di una relazione.

Il primo *stage* del legame acquirente-venditore consiste nella pre-relazione, ovvero quel momento in cui l'acquirente raccoglie le informazioni e le valutazioni necessarie a sviluppare il rapporto con il venditore. Il processo di valutazione, che può essere innescato da motivazioni tra loro eterogenee, si caratterizza per gli elevati costi che i soggetti coinvolti devono preventivare per ottenere le informazioni di cui necessitano per decidere se intraprendere o meno un rapporto negoziale con la controparte e per la totale assenza di *commitment* nei confronti della relazione.

La seconda fase individuata da Ford, definita come avvio della relazione, prevede che si sia creato il contatto tra acquirente e venditore, siano state concluse le operazioni di negoziazione tra le parti e abbia quindi inizio il concreto rapporto di scambio. Questo stage, così come il precedente, si caratterizza per l'elevata incertezza e la scarsa conoscenza che gli attori della relazione hanno uno dell'altro e, pertanto, gli investimenti tangibili e intangibili che debbono sostenere al fine di sviluppare un legame nel tempo sono ingenti. La mancanza di conoscenza in merito alle esigenze e delle aspettative della controparte, determina infatti per i soggetti coinvolti la necessità di destinare tempo e risorse alla definizione di soluzioni che consentano di superare gli ostacoli che possono insorgere nei momenti iniziali di una relazione.

Terminato il processo di avvio della relazione, si entra nella fase di sviluppo, caratterizzata per l'elevata reciprocità sia nei processi di investimento, sia in quelli di apprendimento delle esigenze e delle peculiarità della controparte. Gli attori coinvolti nella relazione mostrano forte interesse ad investire nel *commitment* della relazione e una propensione a perfezionare la prestazione erogata allo scopo di rafforzare il legame che hanno costituito nel tempo. L'esperienza acquisita dagli attori coinvolti nella relazione raggiunge livelli tali per cui si riducono i costi connessi all'incertezza e, conseguentemente, è possibile assistere ad una intensificazione degli scambi che da un lato consente di iniziare a rientrare degli investimenti sostenuti negli stage precedenti e, dall'altro, permette al rapporto di divenire proficuo per coloro che sono coinvolti.

La quarta fase del ciclo di vita della relazione individuata da Ford coincide con lo stage della stabilità. Si tratta di una fase caratterizzata dalla continuità degli scambi nel tempo tra gli attori: la creazione di fiducia tra le parti, la definizione di standard procedurali e l'individuazione di adeguate norme comportamentali consente a venditore e acquirente di ridurre al minimo il livello d'incertezza sulla controparte. L'effetto più evidente di tale situazione è l'insorgere di una *routine*, derivante da un lato dall'importanza che ciascun soggetto decide di riconoscere alla controparte e, dall'altro, dalla maggiore frequenza con la quale gli attori concludono operazioni negoziali, riuscendo così a minimizzare gli ostacoli e le difficoltà riscontrate nei primi momenti della relazione. Tuttavia, Ford intuì che in questo momento della relazione, apparentemente caratterizzato da soli fattori positivi, si può celare un pericolo sia per

l'acquirente che per il venditore: infatti, a fronte dell'abbassamento dell'incertezza in merito alla capacità e alle prestazioni della controparte, i soggetti non dedicano impegno e risorse allo sviluppo della relazione, perdendo così l'opportunità di conseguire livelli prestazionali e remunerativi più elevati. In questi casi, secondo l'autore, si parla di istituzionalizzazione della relazione.

Quando i mercati sono stabili e il legame tra le parti si protrae ormai da lungo tempo, si può verificare l'ultima fase della relazione ovvero la conclusione. L'attenzione dell'autore nei confronti di questo stage del legame è però residuale, tanto da essere concepito come uno dei possibili sviluppi dell'istituzionalizzazione del rapporto.

Un secondo importante contributo alla teoria del ciclo di vita della relazione con il cliente è stato fornito da Dwyer e colleghi (R. F. Dwyer, Schurr, e Oh, 1987) i quali, muovendo dalla nozione di transazione discreta come assunto fondamentale sul quale poggia il concetto di relazione, affermano che la discrezionalità esclude qualsiasi forma di rapporto tra le parti. Al contrario, la relazione tra acquirente e venditore è un fenomeno che si sviluppa nel tempo e ciascun elemento che concorre a generarla, ovvero il singolo episodio di scambio, è al contempo sia il risultato di quanto si è verificato in passato, sia un fattore predittivo di quanto potrà verificarsi in futuro.

Condividendo la posizione espressa da Ford, e avvertendo la necessità di esaminare il rapporto tra acquirente e venditore in un'ottica di continuità temporale, gli autori sviluppano quindi un *framework* concettuale sul ciclo di vita della relazione ed elaborano un modello di analisi dell'evoluzione di tali rapporti articolato, così come il contributo di Ford, in cinque fasi.

La prima fase individuata dagli autori è quella della consapevolezza, ovvero il momento in cui il cliente individua il possibile partner dello scambio. In questa fase, la prossimità cognitiva e situazionale della controparte esercita un ruolo fondamentale nella definizione e determinazione dei possibili partner di un'attività di negoziazione; tuttavia, gli autori sottolineano come la prima fase di un rapporto abbia soltanto carattere conoscitivo e valutativo, mentre nessuna interazione si riscontra tra acquirente e venditore. Infatti, *"qualsiasi tipo di interazione bilaterale [...] contraddistingue l'inizio di una fase successiva del percorso verso una relazione"* (Dwyer et al., 1987, pag. 16).

Lo step successivo, definito dagli autori come la fase dell'esplorazione, consiste nella ricerca di un partner con il quale realizzare una prima transazione in modo tale da acquisire le informazioni necessarie per effettuare una valutazione in merito alla capacità di rispettare le obbligazioni assunte e verificare se sussistono i requisiti per intraprendere una relazione di lungo periodo. Questa fase, la cui estensione temporale può variare in funzione delle caratteristiche del singolo rapporto esaminato, prevede un basso coinvolgimento da parte degli attori interessati e l'impiego di un quantitativo

esiguo di risorse: conseguentemente, le parti possono risolvere velocemente il legame che le lega l'una all'altra. Consapevoli di come il processo di scambio si concretizzi in questa fase e consci dell'importanza delle valutazioni formulate durante l'esplorazione per il proseguimento nel tempo della relazione, gli autori indagano questo momento con particolare attenzione e individuano 5 sub-processi:

- Attrazione, ovvero la disamina dei valori di scambio e la loro comparazione con un ipotetico livello di riferimento, conseguibile qualora la relazione venisse intrapresa con una controparte diversa da quella attualmente valutata;
- Negoziazione, ovvero quello stage al quale si giunge dopo aver giudicato conveniente la creazione della relazione (attrazione) con una determinata controparte e nel corso del quale impresa e cliente individuano le obbligazioni reciproche;
- Potere, ovvero quel momento in cui gli attori del processo di scambio esercitano un'attività di controllo tesa a verificare che la controparte rispetti le obbligazioni assunte in precedenza;
- Definizione delle norme, cioè il processo volto a definire gli standard procedurali e comportamentali che costituiranno le fondamenta del rapporto di scambio che avrà successivamente luogo tra le parti;
- Creazione delle aspettative, fondate su quanto precedentemente concordato tra gli attori coinvolti in sede di negoziazione e di definizione delle norme che regolano la relazione.

Attraverso l'iter procedurale poc'anzi descritto, impresa e cliente sono in grado di superare le incertezze che caratterizzano i momenti iniziali del rapporto di scambio, arrivando così a definire i presupposti per una relazione duratura nel tempo e a gettare le basi per procedere alla fase successiva del ciclo di vita della loro relazione.

Il terzo stadio individuato da Dwyer e colleghi all'interno dei rapporti di scambio prende il nome di espansione e prevede un incremento dei benefici che acquirente e venditore derivano dalla relazione che hanno creato. Al crescere del numero di transazioni concluse, le parti traggono dal legame instaurato un livello di soddisfazione progressivamente crescente e, allo stesso tempo, iniziano a mostrare una maggiore propensione al rischio. La fiducia che si viene a creare, infatti, incentiva gli attori a ridurre il proprio livello d'attenzione e ad eseguire operazioni più pericolose, generando una più elevata interdipendenza verso la controparte. Considerando il fatto che gli elevati livelli di performance conseguiti rendono difficile individuare potenziali sostituti del partner con il quale si è costituito il legame, si può comprendere la ragione per cui nel corso della fase di espansione si assiste ad un incremento dell'interesse dei soggetti coinvolti a mantenere viva la relazione di scambio.

Nella fase successiva, definita di commitment, il rapporto tra le parti si consolida e ha origine una garanzia circa la continuità della relazione. Il livello di soddisfazione derivato dal rapporto con la controparte è tale per cui gli attori sono poco propensi a prendere in considerazione la possibilità di soddisfare le medesime esigenze attraverso l'avvio di una relazione con un altro soggetto. L'attenzione verso le opportunità offerte dal mercato diviene pertanto selettiva, mentre con il passare del tempo la fedeltà mostrata dal cliente è destinata a rafforzarsi. Inoltre gli autori individuano tre fattori che consentono di valutare il livello di commitment delle parti coinvolte in una relazione:

- Input, poiché il livello di commitment è funzione delle risorse che le parti sono disposte a trasferire all'interno della relazione;
- Durata, in quanto presume che gli attori della relazione siano in grado di identificare e quantificare i benefici derivanti dal legame che hanno creato e, pertanto, sono disposti ad impegnarsi in un rapporto caratterizzato da una certa stabilità e continuità nel tempo;
- Coerenza, in quanto il commitment di un soggetto verso una relazione è strettamente correlato con il livello di risorse che lo stesso destina ad una relazione. Nel corso del tempo, infatti, i soggetti elaborano delle aspettative sulla base delle esperienze pregresse e un'eventuale instabilità degli input messi a disposizione da una delle due parti coinvolte può inficiare il commitment dell'altra.

L'ultima fase individuata da Dwyer e colleghi corrisponde alla dissoluzione del rapporto di scambio. Secondo gli autori, questo stadio non viene necessariamente raggiunto solo dopo aver superato tutte le fasi precedentemente descritte, ma può intervenire in qualsiasi momento della relazione. Tuttavia, le conseguenze più gravi si verificano nel caso in cui la dissoluzione avvenga dopo che le parti hanno raggiunto gli elevati livelli di interdipendenza tipici delle fasi di espansione e di commitment: in questi casi infatti, gli investimenti difficilmente utilizzabili in relazioni con soggetti diversi dal partner attuale sono ingenti e la dissoluzione della relazione diviene estremamente costosa (Costabile, 2001). Ultima peculiarità di questo stadio del rapporto acquirente-venditore è che, diversamente da tutti quelli precedentemente individuati, in molti casi è attivato unilateralmente da uno dei due soggetti che lo hanno creato e alimentato nel corso del tempo.

Da un raffronto tra il contributo di Ford e quello di Dwyer e dei suoi colleghi è possibile riscontrare due principali differenze. In primo luogo, Ford concentra la sua disamina sulle relazioni che hanno luogo in contesti *business to business* mentre l'analisi di Dwyer si estende fino a considerare anche i rapporti impresa – consumatore finale. In secondo luogo, nel procedere nella valutazione dello stadio conclusivo (dissoluzione) della relazione, Dwyer e i suoi coautori affermano che questa fase si differenzia dalle

precedenti in quanto in numerosi casi intervengono decisioni e comportamenti perpetrati da uno solo degli attori del rapporto. Inoltre, contrariamente a Ford, il quale preferisce focalizzarsi sui rischi connessi con l'istituzionalizzazione della relazione, piuttosto che esaminare il processo conclusivo della stessa, nel contributo di Dwyer si evidenzia un'estrema complessità nella fase terminale di un rapporto di scambio, tanto da richiedere un'analisi specifica e separata dagli altri stadi della relazione.

Un ulteriore importante contributo alla letteratura sul ciclo di vita della relazione è stato prodotto da Wilson (Wilson, 1995) il quale, pur riconoscendo l'importanza del lavoro di Dwyer e colleghi, ne contesta l'incompletezza: gli studi condotti in precedenza, infatti, non hanno preso in esame le variabili che determinano il successo di una relazione (Wilson, 1995), non integrando così la prospettiva dinamica invocata per l'indagine del rapporto di scambio tra venditore e acquirente. Wilson si propone quindi di sviluppare un modello integrato che, muovendo dai contributi esistenti, li armonizzi e, allo stesso tempo, elabori un'analisi dei fattori che consentono di sviluppare rapporti stabili e proficui nel tempo.

Wilson individua 5 fasi che contribuiscono alla formazione del ciclo di vita della relazione, fornendo per ciascuna di esse l'elenco delle variabili relazionali che favoriscono il successo del legame tra le parti coinvolte nel rapporto e che, conseguentemente, permettono alla relazione di progredire verso lo stadio successivo.

Il processo di creazione della relazione ha inizio con la ricerca e individuazione del partner, una fase estremamente delicata e importante nel corso della quale l'acquirente ha l'opportunità di testare i prodotti/servizi offerti dal venditore e valutare il livello di performance che quest'ultimo è in grado di garantire. Durante questo momento della relazione, la reputazione e la fiducia sono le variabili verso le quali è principalmente rivolta l'attenzione dei soggetti coinvolti in quanto entrambi non dispongono di esperienza pregressa con la controparte per poterne giudicare l'affidabilità. Conseguentemente, il confronto tra gli attori diviene fondamentale per individuare le migliori soluzioni atte a ridurre la percezione di rischio derivante dall'operare insieme. La sovrapposizione degli interessi individuali delle parti con le finalità che le stesse intendono perseguire mediante la relazione di scambio, infatti, rappresenterebbe una potenziale minaccia alla stabilità e alla sopravvivenza del rapporto in tutti gli stadi.

Nella fase successiva alla ricerca e individuazione del partner, ovvero il momento della definizione degli obiettivi, diviene importante che gli attori utilizzino le valutazioni sull'affidabilità della controparte come base di partenza per definire le finalità che intendono perseguire congiuntamente. Nel fare ciò, le parti devono individuare un equilibrio di intenti, poiché obiettivi troppo ampi possono creare incertezza decisionale e possono divenire difficili da perseguire. In questa fase, più ancora che nelle altre, la comunicazione assume un ruolo chiave essendo prerequisito

fondamentale per l'individuazione e la condivisione dei traguardi della relazione: la comunione di intenti e la fiducia reciproca sono le variabili sulle quali fare affidamento per alimentare la relazione.

La conoscenza delle competenze tecniche ed organizzative del partner è determinante per la terza fase del rapporto, ovvero quella nella quale si procede alla definizione dei confini dell'interazione. In uno stadio dove l'impegno e la reciprocità costituiscono le variabili strategiche per il successo della relazione, le parti possono far leva sulle competenze acquisite nelle fasi precedenti per dettagliare gli obiettivi del rapporto di scambio e la sua portata.

La creazione di valore è la fase della relazione nella quale intervengono i processi di potenziamento e apprendimento, grazie ai quali le capacità competitive di ciascun partner incrementano. In altri termini, l'accrescimento delle capacità dei singoli è il vantaggio che i singoli stessi ricavano dal rapporto che hanno costruito nel corso del tempo. In questa fase diviene importante comprendere in che modo è possibile redistribuire il valore generato, soprattutto in funzione del grado di dipendenza e del potere detenuto da ciascun soggetto.

La fase conclusiva di una relazione è individuata da Wilson nel mantenimento, ovvero nella stabilità, del legame. Questo stage risente fortemente delle prestazioni e dei risultati conseguiti nei momenti precedenti del rapporto di scambio e variabili quali la fiducia, la performance e la soddisfazione esercitano un ruolo marginale rispetto agli stadi precedenti. Per contro, il coinvolgimento e la cooperazione con il partner della relazione assumono un'importanza strategica per il proseguimento del legame tra le parti.

A partire dalla metà degli anni Novanta, l'intensificazione competitiva che si registra sui mercati e il progressivo orientamento al consumatore adottato da parte delle imprese induce i ricercatori a indagare ulteriormente lo sviluppo del percorso evolutivo delle relazioni tra le aziende e i loro acquirenti. L'analisi del ciclo di vita della relazione diviene più articolata e in letteratura è possibile ritrovare una serie di contributi che propongono una visione dello sviluppo longitudinale del rapporto con il cliente e la sua gestione combinati:

- a) Con gli altri costrutti che esercitano un ruolo fondamentale nella definizione delle strategie di *customer relationship management* come la soddisfazione e la fedeltà del consumatore;
- b) Con la teoria della creazione e gestione del valore del consumatore.

Con particolare riferimento all'analisi incrociata del ciclo di vita della relazione impresa-cliente e i costrutti fondanti delle strategie di *customer relationship management*, particolarmente interessante appare il contributo offerto da Costabile

(2001). Secondo l'autore le differenti forme di valore per il cliente sarebbero valutate dal consumatore in maniera differente in forza delle diverse fasi del ciclo di vita della relazione e, pertanto, propone una disamina del rapporto impresa-cliente in relazione alla fedeltà del consumatore ed ai vari momenti in cui questa si sviluppa. In particolare, l'autore individua quattro fasi che caratterizzano il ciclo di vita della relazione con il cliente e il passaggio da una a quella successiva sarebbe determinato dal valore percepito dal cliente stesso.

La prima fase, ovvero quella nella quale avviene il passaggio dalla transazione alla relazione, si realizza nel momento in cui il cliente attesta di aver conseguito il valore atteso dal rapporto di scambio con l'impresa. Il cliente, soddisfatte le sue aspettative, sviluppa fiducia nei confronti dell'azienda. La seconda fase, quella del riacquisto, si concretizza nel momento in cui il cliente, sulla base della fiducia riconosciuta all'impresa, decide di ripetere l'acquisto senza reiterare il processo di scelta del prodotto/servizio. In questa fase il cliente ha sviluppato una fedeltà di tipo comportamentale la cui durata varia in funzione della pressione competitiva e del progresso tecnologico. A causa dell'emergere di "momenti di conflitto" durante il ciclo di vita della relazione, la fedeltà comportamentale è destinata a non durare nel tempo. Il consumatore avvia processi di comparazione tra l'offerta dell'azienda di cui è cliente e il prodotto/servizio proposto dai concorrenti. Nel caso in cui il valore offerto dall'impresa di cui è acquirente dovesse risultare superiore a quello proposto dal competitor, il cliente entrerà nella terza fase, ovvero quella della fedeltà mentale, caratterizzata da un forte commitment del consumatore di prolungare il rapporto con l'azienda.

Nella quarta e ultima fase della relazione, ovvero la fase della lealtà, il cliente inizia a sottoporre a processo valutativo il suo legame con l'impresa. Un'elevata percezione di equità all'interno dello scambio determina che il cliente percepisca un atteggiamento corretto da parte dell'azienda e sviluppi nei suoi confronti la lealtà, massimo valore della relazione impresa-cliente. All'interno del filone della letteratura che propone un'analisi congiunta tra il ciclo di vita della relazione e i costrutti che determinano le strategie di *customer relationship management* si ritrova anche il contributo di Peppers e Rogers (2004). Gli autori teorizzano come la gestione del rapporto possa contribuire a originare valore per i clienti e, a tal fine, suggeriscono che le aziende avviino un processo articolato in quattro fasi e al quale assegnano l'acronimo IDIC. Più nel dettaglio, i quattro stadi del processo di sviluppo della relazione, due di analisi e due di azione, sono i seguenti:

1. Identificazione dei clienti (*Identify*), ovvero la realizzazione delle attività necessarie non soltanto nella fase di *prospect* ma durante la relazione tra le parti. L'impresa deve identificare il cliente con il quale avviene il rapporto di scambio oltre a conoscerne quanto più possibile le caratteristiche e le preferenze;
2. Differenziazione, cioè la *clusterizzazione* della clientela in modo da poter destinare maggiori risorse ai gruppi di clienti più redditizi e implementare soluzioni specifiche per soddisfare le esigenze dei singoli acquirenti. In questa fase, l'impresa è chiamata a categorizzare la propria clientela in virtù del suo valore e delle sue aspettative;
3. Interazione con i clienti, ovvero la fase in cui l'impresa ambisce a migliorare l'efficacia della propria interazione con i clienti;
4. Customizzazione dell'offerta, cioè lo stadio della relazione in cui l'azienda interviene sulla propria offerta al fine di adattarla alle esigenze del consumatore rilevate nella fase di interazione. Al fine di sviluppare un rapporto duraturo con il cliente, l'impresa deve adattare la propria offerta commerciale in modo da incontrare le aspettative degli acquirenti.

Peppers e Rogers sostengono che, accanto allo sviluppo della relazione e alla attuazione delle quattro fasi del processo IDIC, l'obiettivo dell'impresa è creare e consolidare la fiducia del cliente nei suoi confronti. Il rapporto non può, infatti, svilupparsi in assenza di fiducia da parte del cliente che, in altri termini, costituisce un elemento fondamentale del ciclo di vita della relazione.

Altri studi esaminano lo sviluppo del ciclo di vita della relazione in rapporto ai processi di creazione di valore del cliente. Tra questi si ritrova il contributo di Payne e Holt, (2001) secondo cui il *customer relationship management* si concretizza in tre fasi distinte, ovvero la creazione, lo sviluppo e la valorizzazione della relazione. Obiettivo durante tutti gli stadi è la massimizzazione del valore di vita di tutti i clienti dell'impresa. Uno sviluppo della relazione in tre fasi è individuato anche da Reinartz, Krafft e Hoyer (2004) i quali, nel tentativo di identificare un modello per la gestione del rapporto impresa-cliente che consenta di massimizzare le prestazioni conseguite dall'azienda, affermano come quest'ultima sia chiamata ad individuare soluzioni in grado di garantire un'adeguata performance relazionale durante l'acquisizione, il mantenimento e la conclusione della relazione. Anche nel modello proposto da Reinartz e colleghi, la gestione del legame con l'acquirente, che deve avvenire presso tutti i *touchpoint* nei quali avviene un'interazione tra azienda e cliente, è esaminata in una prospettiva di creazione del valore del cliente. Infatti, l'obiettivo principale dell'impresa nei diversi stadi della relazione è la massimizzazione del valore del portafoglio clienti.

Le diverse teorie formulate negli anni per descrivere il processo lungo il quale si articola il ciclo della relazione tra l'impresa e i suoi clienti consentono di cogliere come, progressivamente, si sia assistito ad un'evoluzione delle determinanti che esercitano influenza sulla creazione e sullo sviluppo di tali rapporti. La comprensione delle dinamiche e degli elementi che caratterizzano le singole fasi della relazione con il cliente ha assunto un ruolo di maggiore importanza a seguito dell'innalzamento della pressione competitiva registrato sui mercati a partire dalla metà degli anni '90. In particolare, l'analisi congiunta del ciclo di vita della relazione del cliente con la creazione del valore per il cliente da un lato e la massimizzazione del valore dei clienti dall'altro intende fornire un contributo alla comprensione dell'importanza di una corretta gestione della relazione lungo la sua intera durata. Queste due configurazioni di valore, infatti, permettono all'impresa di competere sul mercato e devono essere monitorati e alimentati costantemente perché si sviluppano lungo l'intero ciclo di vita della relazione impresa-cliente.

3.2 Il Customer Relationship Management

Tra i concetti più importanti del marketing moderno si ritrova certamente quello di *Customer Relationship Management* (CRM). Sebbene alcuni professionisti siano portati a concepire il CRM come la gestione delle informazioni relative alla customer base dell'impresa, la visione della gestione della relazione con i clienti ha assunto un ruolo sempre più strategico nei processi aziendali e, conseguentemente, il CRM ha progressivamente iniziato a ricoprire una valenza di ben più ampio respiro. In generale, il *customer relationship management* può essere oggi inteso come il processo il cui principale obiettivo consiste nella creazione e nello sviluppo dei rapporti con i clienti in grado di garantire all'impresa un contributo alla generazione di valore nel tempo.

L'accumulo di capitale relazionale quale politica di accrescimento del valore d'impresa, e ancor più come strategia per incrementare le opportunità di sviluppo dell'azienda, rappresenta oggi una delle principali finalità del management d'impresa. Come già accennato precedentemente nel corso della trattazione, il capitale relazionale presenta alcune specificità in merito alla sua natura, alla sua composizione e alla sua accumulazione. Tali aspetti, pertanto, non possono essere in alcun modo ignorati né dal mondo accademico né tantomeno dai vertici aziendali in quanto direttamente correlati con i modelli di gestione della relazione impresa-cliente.

Con specifico riferimento alla natura dei rapporti con i propri acquirenti, questi si caratterizzano per la loro immaterialità e per il fatto di non essere sotto il diretto controllo dell'azienda. Sono i consumatori, infatti, a gestire le determinanti della relazione: elementi fondamentali quali, a titolo esemplificativo, la *brand equity* (valore dell'immagine d'impresa) e la *reputation* dipendono dalla percezione che il cliente ha dell'azienda (Costabile, 2001; Cretu e Brodie, 2007; Richards e Jones, 2008).

Conseguentemente, la principale leva nella disponibilità dell'impresa per influenzare le determinanti del rapporto con i propri acquirenti consiste nei processi di gestione della relazione, attivati allo scopo di mantenere nel tempo il legame con i propri clienti, accrescerne la soddisfazione e svilupparne la fedeltà.

Progressivamente, la necessità da parte del management di acquisire informazioni utili a sviluppare una conoscenza del consumatore ha indotto le imprese a dotarsi di sistemi idonei da un lato a intercettare le esigenze del consumatore e, dall'altro, a verificarne comportamenti e giudizi successivi all'acquisto.

Comprendere come poter gestire la relazione con il cliente in maniera efficace ed efficiente, nonché identificare i principali fattori sottostanti il comportamento post-acquisto dell'acquirente è quindi progressivamente divenuta un'esigenza primaria delle imprese. La presa di coscienza in merito al differente valore che i singoli clienti possono generare per l'impresa e all'importanza di riuscire a mantenere nel tempo la relazione instaurata con i clienti già acquisiti (W. J. Reinartz e Kumar, 2000) ha indotto un numero sempre più ampio d'aziende ad adottare una visione orientata al cliente (W. J. Reinartz et al., 2004) che prevede l'implementazione di strategie e processi finalizzati alla gestione della relazione (Bose, 2002). Nell'attuale scenario competitivo, una delle principali difficoltà per le imprese è rappresentata dall'identificazione del cliente. In contesti nei quali si riscontra un elevato numero di imprese dotate di una capacità produttiva superiore alle richieste del mercato, per i vertici aziendali diventa fondamentale comprendere al meglio la domanda. Conoscere le esigenze del consumatore ed essere consapevoli dei processi sottostanti gli schemi decisionali degli acquirenti, oltre a proporre un'offerta capace di soddisfare le necessità del cliente permette di ridurre la distanza impresa-mercato e di sostenere la vendita dei propri prodotti. Avviare processi di gestione della relazione con il cliente è oggi fondamentale.

A partire dagli anni '90, il *customer relationship management* ha richiamato un forte interesse sia da parte del mondo accademico, sia dal mondo imprenditoriale. I principi fondanti di questa nuova dottrina, tuttavia, sono riconducibili agli anni Ottanta (Payne e Frow, 2004) quando, con la diffusione del marketing relazionale, si affermò la teoria secondo la quale l'impresa deve fissare tra i suoi obiettivi la comprensione e l'influenza del comportamento del consumatore attraverso iniziative di comunicazione volte ad accrescere il tasso di acquisizione e di retention dei clienti (Swift, 2001). Le strategie di relationship marketing prevedono un'intensa attività di raccolta e analisi dei dati relativi alla clientela dell'impresa quale presupposto fondamentale per la composizione di un'offerta in grado di soddisfare le esigenze del singolo acquirente. In questa prospettiva, le tecnologie di CRM rappresentano uno strumento di fondamentale importanza per le imprese intenzionate a fare propri i cambiamenti della teoria del marketing relazionale. Ciononostante, come già accennato, l'analisi del *customer relationship management* non può riguardare esclusivamente le soluzioni

tecnologiche ad esso sottostanti. Infatti, accanto a un progresso di carattere tecnico che ha certamente caratterizzato il dominio del CRM, sono state elaborate diverse teorie ed approcci strategici che hanno contribuito alla diffusione del *customer relationship management* e allo sviluppo delle capacità relazionali dell'impresa (Ryals e Payne, 2001).

Le diverse prospettive del customer relationship management

Fino agli anni Ottanta, le imprese cercavano di acquisire un vantaggio competitivo mediante l'organizzazione e lo sfruttamento efficace ed efficiente delle risorse materiali a loro disposizione. La fase produttiva costituiva il momento centrale del processo di creazione del valore e il capitale umano era accomunato ad altri fattori di proprietà dell'azienda e il contributo richiesto alla tecnologia, in una logica *product-oriented*, riguardava principalmente la riduzione dei tempi necessari alla produzione. A partire dalla metà degli anni Ottanta, ma con maggiore intensità nel corso del decennio seguente, si assiste a un profondo cambiamento: il consumatore e le tecnologie tendono progressivamente ad assumere sempre maggior importanza. La maturazione dei mercati per molti prodotti da un lato (I. J. Chen e Popovich, 2003) e il raggiungimento della soddisfazione dei bisogni fondamentali dei consumatori dall'altro (Passaro, 2012), impongono all'azienda di individuare soluzioni in grado di suscitare l'interesse del consumatore e invogliarlo, oltre ad acquistare il prodotto, a stabilire un legame stabile e duraturo con l'impresa. La ricerca di una posizione di vantaggio competitivo, fondata sull'efficienza produttiva e sulla capacità di contenere i costi, è risultata essere una strategia facilmente imitabile dai *competitor* e, conseguentemente, i vertici aziendali hanno iniziato a sviluppare strategie fondate sulla relazione.

Un contributo essenziale per lo sviluppo di un approccio relazionale e la creazione di un rapporto impresa-cliente è certamente fornito dal CRM. Numerosi studi hanno permesso di evidenziare come le attività di *customer relationship management* sono in grado di fornire un contributo in termini di valore dell'impresa (Fornell, Mithas, Morgeson, e Krishnan, 2006), di valore per il consumatore (Fornell et al., 2006; eichheld e Teal, 1996) e, più in generale, alle performance d'impresa (W. J. Reinartz et al., 2004).

Tali risultati fanno quindi emergere la necessità di chiarire e comprendere cosa si intenda per *customer relationship management*. Infatti, nonostante il dibattito prosegua ormai da diverso tempo, ancora non si è pervenuti ad una concettualizzazione universalmente accettata e condivisa su cosa sia effettivamente il CRM (Nevin, n.d.; Sin, Tse, e Yim, 2005): alcuni tendono a rimarcare la natura tipicamente strumentale, altri ritengono più adeguata una visione radicalmente opposta, concependo il CRM come un insieme di *business process* in grado di supportare il management dell'impresa nella gestione della *customer experience*; altri

ancora sostengono, in una chiave di lettura più moderna, che il CRM rappresenti una strategia da attuare per incrementare la *customer retention* dell'azienda. Questa difformità di visioni ha ovviamente avuto ripercussioni anche sugli studi accademici che, nel corso degli anni, hanno così indagato il *customer relationship management* senza unità di intenti e originando un'interpretazione del CRM multi sfaccettata (Bull, 2003; Zablah, Bellenger, e Johnston, 2004). L'importanza di definire tale costrutto non deriva soltanto da esigenze di natura semantica o classificatoria, bensì dalla necessità di comprendere come l'introduzione e la diffusione del CRM in azienda sia in grado di influenzare diversi aspetti dell'organizzazione aziendale. Nonostante alcune imprese siano portate a concepire il CRM come mera soluzione tecnologica in grado di raccogliere dati da diverse fonti e metterli a disposizione delle diverse funzioni aziendali (Chen e Popovich, 2003; Coltman, 2007), questa visione appare quantomeno limitata. Sebbene ancora non si sia pervenuti a una definizione univoca di CRM, l'analisi della letteratura consente di cogliere la natura polimorfa del *customer relationship management*, il quale può dunque essere concepito secondo una pluralità di visioni che, opportunamente coordinate e implementate, consentono all'impresa di accrescere il proprio vantaggio competitivo. In particolare il costrutto del CRM così come descritto dai precedenti contributi di studiosi ed esperti può essere ricondotto a 5 differenti visioni:

- a) CRM inteso come tecnologia
- b) CRM inteso come strategia
- c) CRM inteso come processo
- d) CRM inteso come capacità
- e) CRM inteso come filosofia

La componente tecnologica del costrutto del CRM rappresenta un elemento estremamente importante in quanto costituisce il prerequisito per l'attivazione di sistemi in grado di acquisire, archiviare e condividere informazioni all'interno dell'impresa. Il processo informativo aziendale (*relational information processes*), ovvero l'insieme delle attività poste in essere da un'impresa per gestire le informazioni del cliente e instaurare relazioni di lungo periodo (Jayachandran et al., 2005), trova nella tecnologia CRM il fondamento tecnico per la sua implementazione in azienda. La conoscenza che deriva dalla pluralità di fonti e dalla analisi di un'ingente quantità di dati è oggi imprescindibile per una efficiente ed effettiva gestione delle relazioni (Crosby e Johnson, 2000): appare così evidente come la tecnologia CRM sia indispensabile per dotare l'impresa del sistema informativo richiesto dal relationship marketing. Tuttavia, una visione incentrata esclusivamente sulla dimensione tecnologica del CRM risulta essere inadeguata, tanto da essere indicata da alcuni studi come la principale causa d'insuccesso delle iniziative di *customer relationship management* (Bolton e Tarasi, 2007; I. J. Chen e Popovich, 2003).

Muovendo dalla definizione di strategia, ovvero lo sviluppo e la realizzazione di un piano teso ad organizzare ed impiegare le risorse dell'impresa in modo da conseguire una posizione di vantaggio nel tempo, la concezione strategica di *customer relationship management* attiene la creazione di una cultura d'impresa orientata al cliente allo scopo di offrire al mercato un valore superiore rispetto a quello proposto dalla concorrenza (Rababah, Mohd, e Ibrahim, 2011). Al fine di conseguire tale obiettivo è prioritario sviluppare un processo decisionale che consenta di destinare le risorse ai clienti che sono in grado di garantire all'azienda maggiori profitti nel tempo. La visione strategica del *customer relationship management* si fonda sul principio secondo cui i consumatori non partecipano in ugual misura alla generazione di profitti per l'impresa, la quale, conseguentemente, deve sviluppare sistemi di gestione della relazione che le consentano di acquisire informazioni utili a discriminare i consumatori che compongono il proprio portafoglio clienti.

La visione strategica individua nella selezione dei clienti più idonei a contribuire alla redditività d'impresa il principale fine del *customer relationship management*. In questa prospettiva il CRM fornisce un prezioso contributo alla formazione e allo sviluppo del portafoglio clienti e, se correttamente gestito, permette di massimizzare il profitto per l'azienda (Ryals, 2002; 2003; Ryals e Knox, 2001). In termini operativi l'introduzione del *customer relationship management* inteso come strategia, consente all'impresa di individuare i gruppi dei clienti nei confronti dei quali destinare le risorse a disposizione per lo sviluppo del proprio *customer portfolio*, contribuendo all'ottimizzazione dello stesso e permettendo all'impresa di instaurare la corretta relazione con ciascuno dei propri clienti (Turnbull, Ford, e Cunningham, 1996).

La visione del *customer relationship management* come processo è estremamente importante in quanto è l'unica tra le 5 concezioni di CRM riscontrabili in letteratura (Zablah et al., 2004) ad esplicitare chiaramente che il rapporto impresa-cliente assume valore per le parti nella misura in cui è destinato a durare nel tempo. Riconosciuta la necessità di favorire uno sviluppo della relazione, il CRM inteso come processo può fornire un importante contributo in tale direzione. Infatti, il processo di *customer relationship management* coincide con l'insieme delle iniziative e delle attività realizzate dall'impresa allo scopo di gestire il rapporto con la propria clientela in una prospettiva di medio-lungo periodo (Moutot e Bascoul, 2008). Partendo dall'assunto secondo il quale gruppi di attività possono essere suddivisi o aggregati in processi di livello inferiore o superiore, nel momento in cui si definisce il CRM come un processo si può distinguere una classificazione fondata su ordini di livello differenti (Zablah et al., 2004):

- a) Secondo un'analisi di macro livello, il *customer relationship management* ricomprende tutte le attività e le operazioni poste in essere dall'impresa allo scopo di instaurare con i propri clienti legami stabili, duraturi e in grado di generare valore e benefici per entrambe le parti (Payne e Frow, 2005; W. J. Reinartz et al., 2004; Srivastava, Shervani, e Fahey, 1998);
- b) Assumendo invece una prospettiva più focalizzata e analizzando il CRM a un livello micro, si perviene a una concezione del *customer relationship management* che ricomprende esclusivamente le attività inerenti la gestione del rapporto con il cliente e le interazioni tra questo e l'azienda (Kohli et al., 2001).

In letteratura si possono ritrovare contributi di autori che hanno cercato di formalizzare il CRM *process* cercando di identificare quali siano i sub-processi di cui si compone. Importante in tal senso risulta essere il lavoro di Payne e Frow (2005) i quali hanno elaborato un *framework* per il *customer relationship management* nel tentativo di comprendere il ruolo esercitato nell'accrescimento del valore sia per il cliente, sia per l'impresa. In una logica che vede il CRM come un continuum, gli autori individuano cinque processi intrafunzionali che devono essere ottemperati dall'impresa al fine di sviluppare con successo una strategia di CRM. In particolare, i cinque processi identificati da Payne e Frow, che possono essere interpretati come cinque aggregazioni di processi più semplici rispetto al processo di CRM, sono:

1. Processo di sviluppo della strategia;
2. Processo di creazione di valore;
3. Processo di integrazione multicanale (per il recepimento degli output dei due processi precedenti);
4. Processo di gestione delle informazioni;
5. Processo di valutazione della performance.

Il contributo di Payne e Frow rappresenta un importante tentativo di formalizzazione dei sub-processi che concorrono a generare il più complesso macro-processo di CRM, nonché un contributo alla comprensione delle logiche di interazione tra i diversi sub-processi. La visione del *customer relationship management* come processo permette quindi di comprendere come lo sviluppo del CRM coinvolga diverse funzioni aziendali e abbia come fine ultimo la creazione di un legame impresa-cliente che determini una creazione di valore per i soggetti coinvolti nella relazione.

In una differente visione, il CRM può essere inteso come una capacità dell'impresa. Come già discusso nel precedente capitolo, la teoria *resource-based* prima e quella delle *dynamic capabilities* poi, hanno evidenziato la differenza esistente tra le risorse e le capacità dell'impresa, riconoscendo come queste ultime siano in grado di offrire un maggior contributo all'acquisizione di un vantaggio competitivo (Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Teece et al., 1997). Diversamente dalle risorse, le capacità

hanno un'origine *knowledge-based*, sono complesse da imitare e sono molto difficili da reperire sul mercato (Day, 1994). In questa prospettiva, il *customer relationship management* appare come una capacità che l'impresa deve acquisire attraverso la combinazione di risorse di natura eterogenea (Peppers, Rogers, e Dorf, 1999) (per esempio, tecnologiche ed umane). L'obiettivo ultimo, sebbene non esplicitato nella letteratura attinente questa visione del CRM, è quello di sviluppare delle capacità che consentano all'impresa di adattare le proprie azioni ai clienti, riuscendo così a creare quei legami duraturi che, come già visto in precedenza, risultano essere profittevoli sia per l'acquirente che per il venditore.

Nonostante i contributi da parte del mondo accademico rispetto alla visione del *customer relationship management* come capacità non siano stati numerosi come quelli prodotti con riferimento ad altre interpretazioni del CRM, tale concezione consente di elaborare alcune importanti considerazioni. In primo luogo, consente di cogliere come il CRM, soprattutto se combinato con altre risorse dell'impresa, può consentire a quest'ultima di acquisire un vantaggio competitivo (Zablah et al., 2004). Secondariamente, consente di comprendere come la sola implementazione di un sistema di CRM non sia sufficiente per acquisire un vantaggio, ma richieda di essere integrato con altre risorse e di essere impiegato al fine di creare valore non solo per l'impresa ma anche per il cliente (Hirschowitz, 2001).

La visione del *customer relationship management* come filosofia trova il suo fondamento nelle teorie elaborate nel corso degli anni Novanta sul *consumer behavior* e, in particolar modo, in quelle che affermano l'esistenza di una correlazione tra la *customer loyalty* e la redditività dell'impresa. Muovendo da tale assunto, infatti, si sviluppa la concezione del CRM come filosofia d'impresa in quanto, al fine di ricercare la fedeltà della propria clientela, l'azienda deve sì destinare risorse all'acquisizione di informazioni utili a generare una profonda conoscenza dei propri acquirenti, ma la sola dotazione di risorse materiali non risulta essere sufficiente: occorre diffondere all'interno dell'impresa una cultura orientata al consumatore, ovvero una filosofia di *customer relationship management*. Allo scopo di instaurare relazioni profittevoli e di lungo periodo con la clientela, è indispensabile comprenderne i cambiamenti che periodicamente ne cambiano desideri ed esigenze (Deshpandé et al., 1993; Kohli e Jaworski, 1990) predisponendo un'offerta in grado di trasferire valore all'acquirente. La prospettiva filosofica del CRM riconosce che l'impresa, per coltivare un rapporto nel tempo, deve offrire ciò che il cliente desidera e, per farlo, occorre implementare un orientamento al consumatore (Rigby e Ledingham, 2004).

Le diverse visioni del CRM presentate contribuiscono a comprendere la complessità del *customer relationship management* e le numerose valutazioni che devono essere effettuate dal management per riuscire a implementare un sistema in grado di offrire un apporto concreto e sostanziale in termini di gestione e di *performance* all'impresa.

L'adozione di un sistema di CRM non riguarda soltanto determinate funzioni aziendali, ma si tratta di un processo articolato che coinvolge l'impresa nel suo complesso. Come sottolineato da alcuni autori (Payne e Frow, 2005) all'introduzione del CRM deve far seguito l'adozione di un framework capace di portare a una riorganizzazione che consenta di superare i limiti di una visione di carattere esclusivamente tecnico. Il *customer relationship management* si focalizza sullo sviluppo e il mantenimento della relazione nel tempo, promuovendo la creazione di valore per il cliente e, conseguentemente, per l'impresa.

3.3 Il customer lifetime value

Uno dei principali motivi in grado di giustificare il forte interesse mostrato da accademici e professionisti nei confronti del *customer relationship management* è certamente associato alla sua capacità di contribuire alla generazione di valore. Più nel dettaglio, è possibile affermare che il CRM è in grado di supportare le imprese in un duplice processo di creazione di valore: infatti, da un lato i principi ed i sistemi di *customer relationship management* permettono di incrementare l'utilità dell'offerta aziendale per il consumatore (Battor e Battor, 2010) e, conseguentemente, promuovono la generazione di valore per la clientela; dall'altro, intervenendo sulla redditività di lungo periodo del *customer portfolio*, favoriscono la profittabilità del cliente e partecipano ad incrementare il valore dell'impresa per gli *stakeholder* (Vargo e Lusch, 2004).

Il processo informativo aziendale trae profondo beneficio dall'implementazione del CRM in quanto, attraverso l'ingente mole di dati acquisita, può contribuire in maniera significativa alle *performance* d'impresa (Jayachandran, Sharma, Kaufman, e Raman, 2005). Se utilizzati in maniera corretta, le informazioni raccolte e gestite mediante il *customer relationship management* consentono di elaborare un sistema in grado non soltanto di valutare l'efficacia e l'efficienza delle iniziative di marketing, ma anche di pervenire ad una stima del valore del cliente, supportando il management nella gestione d'impresa. La valutazione del portafoglio clienti costituisce, infatti, un processo importante per l'azienda ed è divenuto oggetto di studio ormai da numerosi anni. Nel tempo, numerosi autori hanno fornito il loro contributo in tal senso, formalizzando diversi metodi di valutazione del *customer portfolio* e alimentando la teoria del *customer lifetime value* (CLV).

3.3.1 CLV – definizione, modelli e utilità

La diffusione dei sistemi informativi da un lato e l'intensa implementazione di processi di CRM dall'altro hanno determinato una sempre maggiore attenzione nei confronti delle analisi e dei modelli di *customer lifetime value*. Superata la fase di orientamento al prodotto, nella quale il rapporto impresa-acquirente era visto come insieme di

transazioni distinte l'una dall'altra e le imprese fondavano il loro vantaggio competitivo sui costi, le imprese hanno iniziato a concepire i propri clienti come una preziosa risorsa, riservando sempre maggiore attenzione ai processi di acquisizione e mantenimento della clientela. Progressivamente è quindi andato affermandosi il principio del marketing relazionale, secondo il quale l'azienda trae vantaggio dall'instaurazione di relazioni di lungo periodo con il cliente (Reinartz e Kumar, 2000) in quanto gli acquirenti di lungo corso, ovvero quelli che presentano livelli di fedeltà più elevati, sono in grado di contribuire maggiormente alla redditività dell'impresa (Reichheld e Teal, 1996). Il management, riconosciuta l'importanza della *customer loyalty* e il contributo di questa alla profittabilità aziendale (Hallowell, 1996; Saarijärvi, Karjaluoto, e Kuusela, 2013), ha quindi iniziato a sviluppare strategie di marketing che avessero tra i loro principali obiettivi il miglioramento della relazione impresa-cliente, attivando progetti non più finalizzati soltanto all'acquisizione di nuovi acquirenti ma che attribuissero un ruolo centrale alle iniziative volte a sviluppare la fedeltà della clientela e incrementarne la durata del ciclo di vita. La grande attenzione richiamata dalla gestione del rapporto con il cliente impone una riflessione sui modelli di *customer lifetime value*. Ai fini del presente lavoro, non si intende esaminare la natura dei numerosi modelli che sono stati nel tempo presentati in letteratura allo scopo di pervenire a una determinazione del valore del cliente⁷, quanto piuttosto comprendere il contributo fornito dalla teoria del CLV alla comprensione e alla valutazione della relazione impresa-cliente.

In linea generale, il *customer lifetime value* può essere definito come il profitto (o la perdita) netta che un'impresa consegue durante l'intero periodo nel quale intercorrono rapporti di scambio tra l'impresa stessa e il cliente. Assumendo una prospettiva aziendale, infatti, il valore della relazione con un acquirente coincide con la differenza tra i ricavi derivanti dalle transazioni con quel determinato cliente e i costi che l'impresa deve sostenere per acquisire e mantenere nel tempo un rapporto con lo stesso, al netto del valore temporale del denaro (Berger e Nasr, 1998).

La definizione di CLV consente di cogliere l'importanza della sua determinazione da parte del management aziendale. Sulla scorta del principio secondo cui un'azienda non ha modo di servire e soddisfare tutti i potenziali clienti, il *customer lifetime value* offre la possibilità di determinare quali sono quello in grado di contribuire maggiormente alla redditività aziendale. Reinartz e Kumar (2000) affermano come sempre più numerosi siano i processi di customer management che richiedono una conoscenza

⁷ Con riferimento ai modelli di calcolo del CLV, la produzione accademica risulta essere estremamente florida ed ha nel tempo ricevuto contributi anche da parte di autorevoli studiosi. Per una precisa ed esaustiva sintesi sull'argomento, si rimanda al lavoro di Gupta e colleghi (2006).

della profittabilità dei clienti dell'impresa, riprendendo la teoria di Berger e Nasr (1998) secondo cui la stima del CLV può fornire un valido contributo nella valutazione dell'adozione di determinate strategie di marketing. Grazie ai programmi di CRM le aziende dispongono delle informazioni necessarie a pervenire ad una stima del CLV, identificando tra i loro clienti quelli che apportano il maggior contributo alla profittabilità d'impresa e fornendo al management uno strumento per selezionare i target verso cui rivolgere maggiori attenzioni (Bolton e Tarasi, 2007).

Sebbene nella letteratura di marketing si possano riscontrare numerose visioni del *customer lifetime value*, è possibile ricondurre i principali modelli di CLV a due macro ambiti di applicazione:

- a) I modelli sviluppati allo scopo di determinare il *customer lifetime value* di ciascun cliente servito dall'impresa. Questa famiglia di modelli prende in considerazione i costi sostenuti per acquisire un cliente, i costi necessari per mantenere una relazione con quest'ultimo, nonché i ricavi che è in grado di garantire nel tempo all'impresa. L'applicazione di modelli appartenenti a questo ambito è particolarmente indicata per le imprese che hanno un portafoglio clienti piuttosto contenuto.
- b) I modelli elaborati allo scopo di condurre una valutazione relativa all'intera *customer base* dell'impresa, fondati su una sostanziale equiparazione tra singoli clienti e gruppi di clienti. I modelli appartenenti a questo macro ambito si basano sull'osservazione dei comportamenti d'acquisto passati di tutto il portafoglio clienti per elaborare previsioni relative agli acquisti futuri. Le imprese all'interno delle quali trovano maggior impiego queste tipologie di modelli per il calcolo del CLV sono quelle che detengono un ampio *customer portfolio* e che necessitano di segmentare la propria clientela in gruppi distinti in funzione del *customer lifetime value*.

3.3.2 Dal customer lifetime value al customer engagement value

La misurazione e la gestione del *customer value* sono tradizionalmente orientate all'acquisizione e al mantenimento del cliente, nonché ad incrementare il valore del portafoglio clienti dell'impresa. Tuttavia, poiché i vantaggi che le aziende possono derivare dalla relazione con il cliente non sono soltanto quelli direttamente associati alle transazioni, la quasi totalità delle imprese è oggi impegnata a sviluppare rapporti bidirezionali con i consumatori che consentano di ottenere il massimo vantaggio dal rapporto che li lega vicendevolmente. La proattività dell'impresa con i propri clienti e i *prospect* può essere definita come *customer engagement*, ovvero l'interesse a creare una connessione più stretta e significativa tra azienda e cliente, stimolando nel tempo l'interazione e la partecipazione del consumatore.

L'importanza del *customer engagement* non è connessa soltanto ai vantaggi che può garantire all'impresa, ma discende anche dal fatto che un basso livello di coinvolgimento del consumatore costituisce un potenziale ostacolo al successo dell'impresa. Infatti, un cliente che non si sente partecipe delle iniziative dell'impresa può presentare una ridotta propensione all'acquisto, garantendo pertanto minori profitti all'impresa, e può rendersi protagonista di un passaparola negativo all'interno della propria cerchia di relazioni. Al contrario, elevati livelli di *engagement* mostrano solitamente una maggiore propensione alla collaborazione e al dialogo con l'azienda, fornendo pertanto spontaneamente feedback sui prodotti/servizi di cui fanno uso e permettendo così al management di incrementare la propria conoscenza dell'acquirente.

Per favorire un corretto utilizzo del *customer engagement* da parte del management è opportuno concettualizzarlo e fornire delle opportune misure che permettano di coglierne correttamente il valore, ovvero di stimarne il *customer engagement value* (CEV). Infatti, se da un lato è certamente condivisibile che l'importanza di una relazione è data dai comportamenti d'acquisto da questa derivanti, dall'altro è altrettanto vero che il valore generato dal cliente è oggi determinato anche da altri fattori. Il consumatore può contribuire a creare valore per l'impresa attraverso la condivisione con altri utenti delle proprie opinioni su un determinato prodotto, condizionandone in prima istanza i desideri e, conseguentemente, influenzando i loro comportamenti d'acquisto (Sashi, 2012). Come confermato da studi precedenti (Hogan, Lemon, e Libai, 2004), le interazioni tra consumatori esercitano un ruolo primario nella diffusione di prodotti e servizi, soprattutto dopo l'avvento di Internet e di strumenti come i social network che hanno ampliato in maniera esponenziale sia le opportunità di comunicazione e condivisione tra consumatori, sia le possibili iniziative di marketing diretto e interattivo che possono essere attuate dalle imprese.

Un'ulteriore modalità attraverso la quale il consumatore può generare valore per l'impresa, senza effettuare l'acquisto di uno dei suoi prodotti, è rappresentata dalla partecipazione attiva al processo di sviluppo di nuovi prodotti, altresì noto come co-creazione (Sawhney et al., 2005), e dalla disponibilità a rendere giudizi in merito a miglioramenti e innovazioni che riguardano prodotti e servizi dell'azienda. Grazie al contributo dei clienti in tale ambito, l'impresa ha la possibilità di rendere più rapido il processo di sviluppo e innovazione dei propri prodotti, riducendo i costi e incrementando l'accettazione delle nuove offerte da parte del mercato.

In sintesi, i clienti non dovrebbero essere valutati esclusivamente per i loro comportamenti d'acquisto. In un ambiente sempre più dominato da Internet e dalle nuove tecnologie *Web based*, risulta quantomeno opportuno effettuare una valutazione complessiva del consumatore che consideri anche il suo coinvolgimento e, pertanto, il suo contributo al processo di generazione di valore per l'impresa.

Preso atto che la creazione di valore originata dal cliente racchiude meccanismi più complicati rispetto al solo processo d'acquisto, appare lecito indagare quali altri fattori possano generare tale beneficio per l'impresa. Tra questi, quello certamente più rilevante è costituito dal comportamento assunto dal consumatore, le cui motivazioni possono essere di natura endogena o esogena (Calder e Malthouse, 2008) e i cui effetti possono essere positivi o negativi per l'impresa. Emerge pertanto l'esigenza di pervenire a una definizione più ampia del valore del cliente per l'impresa, capace di intercettare il *customer value* nel suo complesso. Kumar e colleghi (2010) propongono come indicatore il *customer engagement value* (CEV), misura a sua volta formata da 4 dimensioni:

- **Customer Lifetime Value**, o *customer purchasing behavior* (CLV), ovvero il valore attualizzato di tutti gli acquisti che un cliente effettuerà in futuro con l'impresa;
- **Customer referral value**, o *customer referral behavior* (CRV), ovvero la capacità di indicare nuovi prospect che l'azienda potrà trasformare in clienti anche attraverso i propri programmi fedeltà;
- **Customer influencer value**, o *customer influencer behavior* (CIV), ossia la capacità dei clienti dell'impresa di influenzare altri consumatori ad effettuare il primo acquisto o ad incrementare i volumi di prodotti acquistati dall'azienda;
- **Customer knowledge value**, o *customer knowledge behavior* (CKV), ovvero la disponibilità del cliente ad inviare feedback all'impresa per favorire lo sviluppo di nuovi prodotti e consentire un miglioramento di quelli esistenti.

Il solo CLV non risulta essere sufficiente per determinare il valore complessivo del cliente in quanto si fonda in via prevalente, se non esclusiva, sulla misurazione del valore generato dalle transazioni tra impresa e cliente. Professionisti e accademici sembrano essere concordi nell'affermare che il CLV corrisponde al valore attualizzato di tutti i futuri profitti che il cliente garantirà nel corso del suo rapporto con l'impresa (Rust, Zeithaml, e Lemon, 2004). Così definito, tuttavia, il CLV non contempla tutte le componenti che concorrono a generare valore per l'impresa. Per fornire un miglior supporto al management, è possibile determinare il *customer value* considerando anche quei comportamenti del consumatore che, pur incidendo indirettamente sul valore per l'impresa, sono sempre più importanti nell'attuale contesto competitivo (Bijmolt et al., 2010). Una valutazione del *customer lifetime value* appare certamente necessaria ma non sufficiente a determinare il valore complessivo che l'impresa può derivare dalla relazione con i propri clienti. Allo scopo di pervenire ad una corretta valutazione del valore del *customer portfolio* dell'impresa appare opportuno integrare nella misurazione le altre componenti del *customer engagement value*. In sintesi, il CEV è composto dal valore attualizzato di tutte le future transazioni del cliente con l'azienda (CLV), la sua propensione a indicare nuovi prospect e favorirne l'acquisizione da parte dell'impresa (CRV), la capacità di incoraggiare gli altri clienti a ripetere e

incrementare i loro acquisti (CIV) e la disponibilità a prender parte a processi condivisi di miglioramento e innovazione dei prodotti.

3.4 Dal CRM al social CRM

In un periodo in cui l'introduzione dei social media e la loro diffusione su ampia scala stanno radicalmente cambiando lo scenario competitivo, modificando le modalità di comunicazione tra impresa e cliente e intervenendo sulla frequenza dei contatti e sulla natura delle informazioni scambiate tra le parti, diviene necessario un ripensamento strutturale del rapporto acquirente-venditore. Le sostanziali differenze che contraddistinguono i social media dai mezzi di comunicazione tradizionale (Hoffman e Novak, 2012), sinteticamente riconducibili a una maggiore dinamicità, alla capacità di favorire la connessione tra soggetti e a un'elevata interattività, possono costituire una sfida per le imprese ma, allo stesso tempo, offrono loro la possibilità di ideare nuove soluzioni e strategie per accrescere la competitività sul mercato.

Tra i cambiamenti derivanti dall'avvento e dalla rapida ascesa dei social media si riscontrano certamente nuove modalità di comunicazione e di interazione tra le imprese, i prospect e la clientela servita le quali, a loro volta, hanno determinato un ripensamento e talvolta anche una riprogettazione dell'approccio aziendale al *customer relationship management*. Mediante l'utilizzo delle convenzionali soluzioni di CRM (email marketing, contatto telefonico, etc.) le aziende, al fine di acquisire dati sui propri clienti, infatti, possono fare affidamento su soluzioni tipicamente monodirezionali.

L'interattività e la bidirezionalità dei processi comunicativi veicolati attraverso i social media offrono alle imprese l'opportunità di trasmettere messaggi dai contenuti calibrati sulle richieste dei consumatori ma, cosa ancora più importante, consentono di accedere a una vasta quantità di dati e informazioni sui clienti sia di natura espressamente pubblica sia di carattere più intimo e privato (Alt e Reinhold, 2012). La nascita del Web 2.0 e l'utilizzo sempre più diffuso di applicazioni fondate su questa tecnologia, hanno indotto ad un radicale cambiamento delle modalità di interazione tra consumatori e mondo imprenditoriale e, senza dubbio, parte di tale cambiamento è imputabile alla disponibilità di nuove soluzioni per il customer relationship management (Bernoff e Li, 2008). I social media, la loro logica di interazione e condivisione, e le connessioni in tempo reale da questi rese possibili costituiscono fattori abilitanti del CRM e dei principi di marketing relazionale (Harrigan, Soutar, Choudhury, e Lowe, 2015). A partire dal 2007 il customer relationship management, facendo affidamento sulle peculiarità e sulle proprietà dei social media, ha iniziato il proprio processo di trasformazione (Moretti e Tuan, 2014). Accanto alla tradizionale attenzione riservata all'ottimizzazione dei processi di scambio, il CRM ha iniziato un

percorso di rinnovamento finalizzato all'instaurazione di legami collaborativi e partecipativi con gli stakeholder dell'impresa, in primis con i clienti (Nguyen e Mutum, 2012). Accademici e professionisti hanno così intrapreso un percorso di analisi e confronto volto a definire e comprendere una nuova versione del *customer relationship management* identificata come social CRM.

In un primo tentativo di esplicitazione di questo nuovo costrutto, Mohan e colleghi (2008) definiscono il social CRM come "combinazione delle caratteristiche del Web 2.0 e dei social network con i sistemi di CRM attualmente disponibili sul mercato". Tuttavia, così come per il *customer relationship management*, definire il social CRM come una combinazione di diverse tecnologie appare alquanto limitativo. Il CRM 2.0⁸, infatti, si configura come una soluzione strategica e operativa che si propone di utilizzare la tecnologia social media per mettere le risorse e le potenzialità di questi strumenti al servizio dei sistemi di CRM aziendale e consentire lo sviluppo di iniziative altrimenti non implementabili. Il social CRM si presenta come una soluzione di CRM che prevede da un lato il coinvolgimento della clientela per la creazione di forti legami impresa-cliente e, dall'altro, una presenza e un monitoraggio costante dei social media allo scopo di acquisire *customer insight* indispensabili per sviluppare una profonda conoscenza del cliente (Faase, Helms, e Spruit, 2011). Attraverso il social CRM l'impresa ha la possibilità di istituire un canale di comunicazione bidirezionale con i propri clienti attuali e potenziali, offrendo agli utenti social che lo desiderano l'opportunità di avviare con l'impresa un dialogo su cui possono esercitare un forte controllo (Greenberg, 2010). Si viene così a costituire un nuovo canale per lo scambio di informazioni tra azienda e cliente grazie al quale entrambe le parti possono conseguire vantaggi e benefici. Secondo Greenberg le imprese hanno il compito di assumere un comportamento idoneo al nuovo contesto in cui sono chiamate ad operare, recependo input e richieste provenienti dal mondo dei social media e approntando meccanismi di risposta all'interno degli stessi canali.

Per pervenire ad una definizione di social CRM è opportuno assumere come punto di partenza le visioni di *customer relationship management* precedentemente elencate e descritte. La creazione di un legame stabile e duraturo con la propria clientela, infatti, trova nella tecnologia un prerequisito prezioso ma richiede l'implementazione di una visione e di processi che coinvolgano tutta l'impresa. Analogamente, anche il social CRM per poter essere implementato con efficacia ed efficienza, richiede una strategia articolata che consenta di tener conto di una pluralità di aspetti e di elementi.

⁸ All'interno dei contributi accademici è possibile riscontrare l'utilizzo dei termini SOCIAL CRM e CRM 2.0 come sinonimi.

Greenberg (2010) arriva quindi ad elaborare una definizione più articolata ed esaustiva di social CRM secondo cui “il CRM 2.0 è una filosofia e al contempo una strategia di impresa supportata da una piattaforma tecnologica, regole di business, processi e caratteristiche social, progettati allo scopo di coinvolgere il cliente in una relazione collaborativa al fine di conseguire reciproci benefici per le parti in un contesto caratterizzato da fiducia e trasparenza. È la risposta dell’azienda al controllo esercitato dal cliente sulla conversazione che lega l’uno all’altra”.

4 Il modello d'analisi

Il framework teorico presentato nei precedenti capitoli costituisce un elemento fondamentale della presente analisi. La *review* della letteratura ha permesso di individuare ed esplorare alcuni importanti fenomeni in atto all'interno dello scenario competitivo nel quale le imprese sono oggi chiamate a confrontarsi, fornendo preziose indicazioni per lo sviluppo del modello che verrà di seguito presentato.

In uno scenario che vede le aziende competere su scala globale, i vertici aziendali sono impegnati ad individuare soluzioni che consentano alle loro imprese di acquisire un duraturo e sostenibile vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti. Dopo decenni nel corso dei quali l'attenzione del management è stata rivolta in via prioritaria ai processi produttivi (filosofia gestionale nota anche come *scientific management*), i cambiamenti occorsi a partire dagli anni Ottanta hanno determinato una progressiva concentrazione sul cliente, sulle sue peculiarità e sulle sue esigenze (*marketing management*). Le innovazioni di carattere tecnologico hanno consentito l'ideazione e l'introduzione del *customer relationship management*, dapprima inteso come soluzione tecnica e più tardi divenuto vero e proprio approccio strategico alla gestione della relazione tra l'azienda e la propria clientela.

Nel corso degli anni Duemila, lo sviluppo del World Wide Web e la diffusione dei social media, hanno trasformato radicalmente le modalità di interazione e comunicazione tra impresa e consumatori. Tra i numerosi cambiamenti occorsi si riscontra certamente l'opportunità per le imprese di instaurare un dialogo diretto e in tempo reale con la propria clientela, nonché la possibilità di accedere a una quantità di informazioni, opinioni e giudizi estremamente importanti per il successo aziendale ma altrettanto difficili da intercettare attraverso i tradizionali strumenti di comunicazione.

Le trasformazioni occorse, e tuttora in atto, ai principi e ai sistemi di interazione tra il mondo imprenditoriale e quello dei consumatori costituiscono pertanto la giustificazione della presente ricerca. Nel proseguo della trattazione si illustrerà il modello empirico testato e validato allo scopo di verificare i vantaggi per le imprese derivanti dall'introduzione delle moderne tecnologie di social media all'interno dei propri sistemi di *customer relationship management* allo scopo di migliorare e incrementare le prestazioni aziendali in termini di gestione della relazione con la clientela.

Dopo aver presentato i fondamenti teorici alla base della presente ricerca, sono quindi illustrate le ipotesi oggetto di studio, la metodologia utilizzata per condurre l'analisi nonché i principali risultati da questa derivanti.

4.1 I principi teorici e gli obiettivi della ricerca

Il *customer relationship management* è un tema che da molto tempo richiama l'interesse e l'attenzione degli studiosi di management e dei professionisti. Sin dai primi anni Novanta si è assistito a un profondo cambiamento nella teoria e nelle tecniche di marketing (Moretti e Tuan, 2014), con una crescente enfasi posta sugli approcci di stampo relazionale e una minore attenzione alle singole transazioni (Nguyen e Mutum, 2012). Le strutturali trasformazioni verificatesi all'interno dello scenario economico da un lato e gli incessanti progressi tecnologici dall'altro hanno indotto un numero crescente di imprese ad adottare un approccio sempre più orientato al cliente ed a sviluppare soluzioni per la gestione della relazione con la clientela (Bose, 2002). I sistemi di CRM hanno così iniziato a trovare largo utilizzo da parte delle imprese, le quali si sono dotate di questi strumenti allo scopo di gestire la grande mole di dati relativi ai consumatori e governare i rapporti con i clienti in maniera proficua per l'azienda (Saarijärvi et al., 2013). Sebbene il dibattito sulle funzionalità e sulle finalità del CRM abbia caratterizzato, e caratterizzi tutt'oggi, il dibattito tra professionisti e accademici, tradizionalmente il CRM è stato comunemente definito come un processo in grado di gestire la relazione con il cliente in tutte le sue fasi (W. Reinartz et al., 2004). Tuttavia, soprattutto nei primi periodi di diffusione e di adozione da parte delle imprese, la forte influenza esercitata dalle componenti hardware e software sui sistemi di CRM ha indotto ricercatori e professionisti ad attribuire al CRM il ruolo di mero strumento tecnologico (Glazer, 1997) e non di capacità strategica in grado di avere significative implicazioni in termini di marketing relazionale. Successivamente, nonostante il dibattito in merito alla definizione del concetto di *customer relationship management* non abbia ancora portato ad una definizione univoca e condivisa, significativi studi e ricerche hanno aiutato a comprendere la complessa natura del *customer relationship management* diffondendo la consapevolezza che il CRM è un fenomeno articolato e che richiede di essere analizzato da una pluralità di prospettive (Zablah et al., 2004).

La copertura capillare di Internet e l'ampia diffusione dei social media tra consumatori e aziende ha prodotto un radicale cambiamento nei processi di interazione tra le imprese ed i loro clienti. I social media costituiscono il presupposto tecnologico per la progettazione di nuove modalità di comunicazione tra acquirente e venditore, generando una riformulazione delle tradizionali soluzioni di *customer relationship management* (Heller Baird e Parasnis, 2011). I social media, infatti, hanno tratto vantaggio dalle caratteristiche del Web 2.0 per mettere a disposizione dei propri utenti

applicazioni e strumenti altamente innovativi e capaci di avviare un percorso di trasformazione dei processi di gestione delle relazioni impresa-cliente (Cherubini e Pattuglia, 2012; Finotto e Micelli, 2010). In particolare, dalla creazione e dall'impiego dei social media sono generati due importanti cambiamenti:

- Per quanto concerne i consumatori, la rivoluzione delle tecnologie Web 2.0 ha segnato un radicale cambiamento del ruolo da essi assunto all'interno dei processi di comunicazione. I consumatori, infatti, hanno progressivamente abbandonato la funzione di semplici destinatari di un messaggio ideato e trasmesso dalle imprese per assumere un ruolo di creatori ed erogatori dei contenuti. Gli utenti delle piattaforme social hanno oggi l'opportunità di confrontarsi sui prodotti e servizi offerti dalle imprese, condividere opinioni e giudizi (Harrigan et al., 2015), partecipare alla creazione del prodotto (Piller, Vossen, e Ihl, 2012) e diventare loro stessi fonte di informazioni per gli altri consumatori (Hennig-Thurau et al., 2010);
- Con riferimento al mondo aziendale, le tecnologie social hanno contribuito a trasformare il concetto di CRM, mettendo a disposizione delle imprese nuove fonti di informazioni. Nonostante la vasta quantità di dati accessibile attraverso il monitoraggio dell'attività dei clienti e l'instaurazione di un canale di comunicazione diretto con gli stessi (Tikkanen, Hietanen, Henttonen, e Rokka, 2009), il cambiamento più importante riguarda la possibilità di migliorare le performance della relazione impresa-cliente (Chua e Banerjee, 2013a).

In breve tempo, le potenzialità dei social media in combinazione con le tecnologie CRM hanno richiamato l'interesse sia del mondo accademico che di quello imprenditoriale in quanto i social media si caratterizzano per peculiarità uniche, idonee ad essere utilizzate nell'ambito del *customer relationship management* allo scopo di potenziarne le capacità e sviluppare innovative soluzioni di marketing relazionale. Una nuova concezione di CRM, atta a implementare un approccio collaborativo e ad integrare le moderne soluzioni Web 2.0, è stata così definita ed ha assunto la denominazione di social CRM (Greenberg, 2010). Attraverso l'utilizzo del social CRM, derivante da una combinazione tra le attività a diretto contatto con i clienti dell'impresa e le soluzioni offerte dalle piattaforme social allo scopo di coinvolgere il cliente in un rapporto collaborativo e migliorare i processi di gestione della relazione (Choudhury, 2014b; Greenberg, 2010), le imprese hanno l'opportunità di acquisire un vantaggio competitivo rispetto ai *competitor*. A tal fine, è tuttavia indispensabile che il management superi la comune visione del CRM inteso come soluzione esclusivamente tecnologica; viceversa, occorre che adotti, e si adoperi per diffondere all'interno della propria azienda, una concezione più ampia di CRM nella quale l'utilizzo delle nuove piattaforme digitali rappresenti una risorsa in grado di contribuire alla formazione di nuove capacità distintive per l'impresa.

Il modello predisposto, elaborato a seguito di una puntuale e minuziosa *review* della più recente letteratura nazionale ed internazionale sui temi del *customer relationship management* e dell'integrazione dei sistemi di CRM con le tecnologie social media, intende offrire un contributo alla comprensione dei requisiti necessari per lo sviluppo di adeguati sistemi di social CRM nonché dei possibili vantaggi ottenibili dalle aziende che decidono di farne uso. Sebbene le imprese abbiano provveduto da tempo a implementare soluzioni di *customer relationship management* e, in particolare, il budget destinato alle iniziative di social CRM abbia raggiunto un'incidenza importante sul fatturato aziendale (Sarner et al., 2012), i contributi volti ad analizzare gli antecedenti di tale costrutto e gli effetti generati dall'adozione di sistemi di social CRM risultano essere ancora piuttosto limitati, soprattutto con riferimento al contesto italiano. Il presente studio si propone pertanto di formulare e verificare alcune ipotesi che si ritiene possano facilitare la comprensione del fenomeno del social CRM e, in generale, consentano di:

1. Verificare se sussiste una correlazione tra l'orientamento strategico assunto dall'impresa e la sua capacità di comprendere l'importanza delle tecnologie social media, ovvero tra l'orientamento strategico d'impresa e l'adozione di tali tecnologie;
2. Valutare l'impatto generato dall'orientamento strategico dell'impresa e dall'utilizzo dei canali social da parte dell'azienda sulla sua capacità di gestione della relazione con il cliente;
3. Comprendere se le tecnologie social media, non combinate con altre risorse o competenze aziendali, siano in grado di influenzare le performance dell'impresa in termini di relazione con la propria clientela;
4. Valutare l'esistenza di una relazione positiva tra l'attitudine dell'impresa di sviluppare superiori capacità di *customer relationship management* attraverso il ricorso alle tecnologie social e il conseguimento di migliori performance nella relazione con la clientela.

4.2 Il modello d'analisi

I concetti che hanno costituito la base teorica per sviluppare il presente lavoro di ricerca possono essere individuati da un lato nella teoria delle *resource-based view* (RBV) e delle *dynamic capabilities* e, dall'altro, nei diversi filoni di ricerca che hanno permesso di individuare nel cliente e nella relazione con quest'ultimo due elementi cardine della competitività delle imprese.

La teoria delle *dynamic capabilities* affonda le proprie origini nella *resource-based view* e nel principio secondo il quale le risorse dotate di determinate caratteristiche – nella fattispecie le risorse rare, di valore, difficilmente imitabili e difficilmente sostituibili – rappresentano l'elemento chiave per permettere alle imprese di ottenere vantaggio competitivo (Barney, 1991). Tali risorse, infatti, consentono di differenziare la propria offerta da quella dei concorrenti, garantendo all'impresa che le detiene una posizione di vantaggio difficilmente attaccabile da parte dei competitors (Peteraf, 1993). Su tale concetto si innesta e si sviluppa il *framework* delle *dynamic capabilities*, teoria che introduce il concetto di capacità e che la delinea come l'abilità di un'impresa di trasformare e rinnovare le proprie competenze e le risorse di cui dispone (Day, 1994; D. J. Teece et al., 1997; D. Teece e Pisano, 2004). Pertanto, se da un lato la teoria RBV offre la possibilità di comprendere come può un'impresa, attraverso l'utilizzo di un set di risorse, acquisire un superiore vantaggio competitivo (Rapp, Trainor, e Agnihotri, 2010), dall'altro la teoria delle *dynamic capabilities* definisce le capacità di un'impresa come elemento necessario per creare una combinazione di risorse e competenze tale da consentire all'azienda di raggiungere un livello di *performance* superiore rispetto a quello conseguito dai propri rivali (Choudhury e Harrigan, 2014). Il conseguimento di un vantaggio competitivo da parte dell'impresa non è pertanto subordinato esclusivamente al possesso di risorse con determinate specifiche, ma richiede capacità in grado di combinare, riconfigurare e trasformare tali risorse (Døving e Gooderham, 2008).

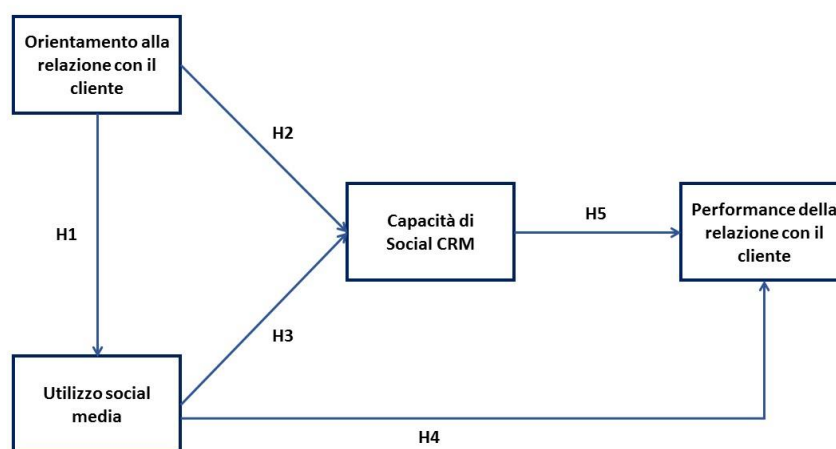
Come suggerito da precedenti studi (Harrigan e Miles, 2014), il miglior contesto teorico nel quale svolgere un'analisi relativa ai social media e alla loro integrazione con le soluzioni di *customer relationship management* prevede l'assunzione della *dynamic capabilities theory* come punto di partenza. Già in passato, molteplici studi hanno fatto ricorso alla teoria delle capacità dinamiche per svolgere indagini relative ai sistemi di CRM e alle tecnologie di social media, arrivando a concludere che tali risorse tecnologiche, se non coordinate con altre capacità aziendali, non contribuiscono in maniera significativa al miglioramento delle performance aziendali (Rai, Patnayakuni, e Seth, 2006; Roberts e Grover, 2012; Vorhies Morgan, 2005). In maniera del tutto analoga anche i social media appaiono come una risorsa che, sebbene possa presentare un'elevata utilità per l'impresa, si caratterizza per una facile accessibilità, mobilità e trasferibilità e, conseguentemente, può contribuire soltanto in misura marginale al conseguimento di un duraturo e significativo vantaggio competitivo (Thrassou e Vrontis, 2008). Sono infatti molto frequenti i casi di imprese che, pur adottando le stesse risorse tecnologiche, ad esempio i medesimi social media, ottengono risultati talora anche molto diversi. Inoltre le risorse social sono, al tempo stesso, facilmente disponibili, sostituibili ed imitabili e, pertanto, non contribuiscono in maniera significativa al conseguimento di un duraturo vantaggio competitivo (Bharadwaj, 2000; Thrassou e Vrontis, 2008).

Sulla base di queste brevi considerazioni, la teoria delle capacità dinamiche suggerisce la necessità che le risorse social media siano combinate e integrate con altre risorse e competenze, come il CRM o l'orientamento alla relazione con il cliente, al fine di creare nuove capacità distintive, definibili come capacità di social CRM, in grado di influenzare le CRP. Questo studio, in accordo con Trainor (2014), considera le capacità di social CRM come capacità distintive dell'impresa e le definisce come "una combinazione unica delle risorse tecnologie (i social media) con l'orientamento al cliente e i tradizionali strumenti di CRM", combinazione che porta a rafforzare la soddisfazione, la fedeltà e la retention del cliente e, quindi, a un miglioramento delle performance derivanti dalla relazione con il cliente.

A partire dal quadro teorico poc'anzi presentato, appare evidente come le tecnologie social media, così come i tradizionali sistemi di CRM, si configurano quali elementi del set di risorse/competenze su cui l'impresa può fare affidamento per sviluppare capacità di ordine superiore a quelle in possesso dei concorrenti. Ma, in maniera altrettanto evidente, emerge come soltanto se utilizzati sinergicamente con capacità in possesso dell'azienda i social media possono costituire una preziosa risorsa nel processo di acquisizione di un vantaggio competitivo (Banker, Bardhan, Chang, e Lin, 2006).

In questa prospettiva, diviene pertanto di estrema importanza sviluppare e validare un framework teorico che consenta di cogliere quali sono gli antecedenti richiesti al management per sviluppare superiori capacità di *customer relationship management* grazie all'implementazione e all'integrazione di soluzioni social, nonché verificare l'incidenza delle capacità così acquisite sulle performance di gestione della relazione con il cliente.

Figura 4 – Modello e ipotesi di ricerca



Fonte: propria elaborazione

La Figura 4 presenta il modello concettuale elaborato al fine di sviluppare il presente studio. La creazione di nuove e più importanti capacità atte a migliorare le prestazioni dell'impresa in termini di *customer relationship management* costituisce un obiettivo di primaria importanza e che, per essere perseguito e raggiunto, richiede al management la combinazione di risorse, i social media, con competenze aziendali quali possono essere quelle associate a un forte orientamento al cliente. Riprendendo il contributo di precedenti autori (Trainor et al., 2014), la presente ricerca presuppone che l'integrazione di social media con un orientamento alla relazione possa originare delle capacità di social CRM, altresì definite come una combinazione unica di risorse tecnologiche, i social media e i sistemi di *customer relationship management*, con una filosofia aziendale che prevede un forte attenzione al cliente.

4.3 Le ipotesi di ricerca

Il presente studio è stato realizzato allo scopo di verificare la correttezza di 5 ipotesi di ricerca. Di seguito sono presentati i più significativi contributi rinvenuti in letteratura che hanno permesso di elaborare i quattro costrutti che concorrono a formare il modello oggetto di analisi e le ipotesi alla base della ricerca.

Per procedere con un'analisi dell'orientamento alla relazione con il cliente occorre riprendere i concetti formulati nel tempo da numerosi autori allo scopo di descrivere e formalizzare l'orientamento al mercato e al cliente da parte dell'impresa. In una prospettiva *customer-oriented*, l'azienda assume come fulcro del proprio agire il cliente e fissa tra i suoi obiettivi più importanti il soddisfacimento delle aspettative e

delle necessità della propria clientela, nonché la creazione dei presupposti necessari ad instaurare relazioni stabili e durature nel corso del tempo. In altri termini, la *customer orientation* consente al management di adottare ed implementare i principi cardine del relationship marketing, individuando nella creazione di rapporti proficui nel tempo lo strumento per conseguire e migliorare le performance aziendali (Deshpandé et al., 1993) e, conseguentemente, per ottenere un vantaggio competitivo rispetto alle aziende concorrenti.

Il concetto di *customer relationship orientation* (CRO), diffuso nelle imprese che sviluppano una filosofia aziendale che ripone grande attenzione al mantenimento del legame impresa-cliente, alla crescita della fedeltà della clientela e all'instaurazione di relazioni profittevoli per entrambe le parti (Coltman, 2007; Kohli e Jaworski, 1990), si sviluppa pertanto all'interno della più ampia cornice della market orientation (Harrigan et al., 2015). La *customer relationship orientation* definisce un sistema di valori per quelle aziende che concepiscono la relazione con il cliente come un asset strategico e, pertanto, determina la scelta degli strumenti e dei processi necessari per raggiungere tale obiettivo. Se la relazione è intesa come asset aziendale, il management è chiamato a sostenere gli sforzi necessari per alimentarla, dotando la propria impresa delle tecnologie necessarie per acquisire i dati che consentono di alimentare la conoscenza della clientela (Jayachandran et al., 2005). Considerando la natura dei social media e le loro principali caratteristiche, si evince chiaramente il prezioso contributo che tali tecnologie possono apportare allo sviluppo di un complesso sistema informativo sulla clientela dell'impresa. Infatti, le piattaforme social offrono oggi alle aziende l'opportunità di stabilire connessioni bidirezionali ed in tempo reale con i propri clienti, incrementando la capacità dell'impresa di diffondere informazioni sulla propria offerta commerciale, di conoscere le esigenze dei consumatori e le loro opinioni in merito ai prodotti/servizi presenti sul mercato, nonché fornire tempestiva assistenza alle eventuali esigenze comunicate dai propri clienti o permettere a questi ultimi di prendere parte attiva ai processi di sviluppo di nuovi prodotti.

Nonostante vi sia convergenza d'opinione tra professionisti e ricercatori in merito alla necessità per le imprese di sviluppare una presenza sui social media e un'adeguata strategia per la loro gestione, al fine di favorire l'instaurazione di stabili e durature relazioni con la clientela, in letteratura si ritrova soltanto un numero piuttosto esiguo di contributi che si propongono di analizzare il rapporto esistente fra l'orientamento alla relazione con i clienti e il ricorso alle tecnologie social media. Emerge pertanto la necessità di indagare la relazione esistente tra la customer relationship orientation e l'adozione delle tecnologie social media da parte delle imprese.

In sintesi, la necessità di sviluppare un adeguato sistema informativo indirizzato alla comprensione delle aspettative e delle necessità dei clienti, suggerisce come le imprese con una maggiore propensione alla customer relationship orientation siano

anche quelle che presentano una maggiore propensione all'utilizzo dei social media (USM). Pertanto:

H1: L'orientamento alla relazione con il cliente ha un effetto positivo e significativo sull'utilizzo dei social media

Al fine di comprendere le successive ipotesi teorizzate all'interno del presente studio, occorre definire il concetto di capacità di social CRM e le origini teoriche di tale costrutto. La sempre più ampia diffusione dei social media tra i consumatori ha progressivamente indotto quest'ultimi a ricercare all'interno dei canali di comunicazione social momenti di dialogo e confronto con le imprese di cui sono clienti o i cui prodotti hanno richiamato il loro interesse (Hanna et al., 2011). Al management è così offerta la possibilità di interagire in maniera diretta con la clientela, rivoluzionando le logiche di gestione della relazione e incentivando un profondo cambiamento al concetto di CRM, il quale, in tale contesto, ha visto amplificarsi le proprie funzionalità (Trainor, 2012). La combinazione dei sistemi di *customer relationship management* con un set di risorse, costituito dalle tecnologie del Web 2.0, consente all'azienda di sviluppare una migliore capacità nei processi di generazione di soddisfazione e fedeltà della clientela, identificata come capacità di social CRM.

Come accennato precedentemente, il CRO può essere inteso come un'attitudine dell'impresa a sviluppare sistemi e processi volti a migliorare la qualità della prestazione resa al cliente al fine di creare con esso legami proficui e duraturi nel tempo. Per implementare correttamente una filosofia orientata alla relazione con il cliente, diviene indispensabile per l'impresa dotarsi di un sistema informativo capace di acquisire quanti più dati possibili sui propri acquirenti, sulle loro esigenze, sulle loro abitudini e sui loro comportamenti d'acquisto. In altri termini, è importante sviluppare quello che in letteratura è anche definito come *relational information process* (Jayachandran et al., 2005). Le imprese che adottano una customer relationship orientation desiderano ottimizzare la gestione del rapporto azienda-cliente e, pertanto, manifestano maggiore attitudine a sviluppare le proprie capacità di social CRM. Infatti, all'interno del management di queste imprese è possibile riscontrare un forte interesse a realizzare iniziative volte a favorire un coinvolgimento del cliente in modo da comprenderne le esigenze, collaborare alla progettazione e creazione di prodotti e servizi e soddisfarne tempestivamente le richieste (Day, 1994). Inoltre, le aziende che adottano una CRO manifestano, generalmente, una maggior propensione all'adozione di nuove tecnologie, nonché un forte interesse affinché le informazioni possedute sui clienti vengano condivise tra i dipendenti e tra i diversi reparti. L'orientamento alla relazione con la clientela incentiva l'impresa a dotarsi di sistemi in grado di garantire un'efficace acquisizione e una corretta gestione delle informazioni sui propri acquirenti (Cooper, Gwin, e Wakefield, 2008), favorendo la creazione di un corretto sistema informativo.

Alla luce del framework presentato per illustrare la prima ipotesi di ricerca e in virtù di quanto appena esposto, l'orientamento alla relazione con il cliente costituisce un fattore in grado da un lato di favorire l'adozione di social media all'interno dell'impresa e capace, dall'altro, di incentivare lo sviluppo di sistemi per la gestione della relazione con il cliente. È pertanto possibile supporre che l'adozione di un customer relationship orientation da parte dell'impresa influenzi lo sviluppo delle capacità di social CRM e di conseguenza:

H2: Il customer relationship orientation ha un effetto positivo e significativo sulle capacità di social CRM dell'azienda

La terza ipotesi formulata all'interno del modello di ricerca presentato in Figura 4, trae origine dall'importanza attribuita in letteratura alle componenti tecnologiche dei sistemi di *customer relationship management*. In particolare, la dottrina individua nella tecnologia l'elemento chiave dei sistemi di CRM (Chang, Park, e Chaiy, 2010; Rapp et al., 2010), a loro volta indicati come strumenti hardware e software in grado di offrire alle imprese il supporto necessario per gestire nel migliore dei modi il rapporto con la clientela (Swift, 2001).

Sebbene le soluzioni di CRM continuino a fornire un prezioso contributo allo sviluppo di un corretto rapporto impresa-cliente, i cambiamenti generati dall'avvento delle recenti piattaforme social invitano a prendere in esame anche gli effetti da queste prodotti nelle relazioni tra acquirente e venditore. I social media permettono l'interazione diretta tra clienti e imprese, consentendo a queste ultime di accedere a un'ampia mole di dati il cui contenuto può variare dalla descrizione delle esperienze d'uso alle esigenze specifiche del consumatore, dai giudizi alle lamentele in merito a un prodotto/servizio acquistato. A differenza dei canali di comunicazione tradizionali, i social media offrono alle aziende l'opportunità di attivare un vero e proprio rapporto di collaborazione con la propria clientela, contribuendo alla creazione di forti legami e consentendo di rinsaldare il rapporto tra le parti. Il management, sia attraverso l'attività sui social media svolta dall'impresa, sia grazie al monitoraggio dell'interazione tra utenti, ha dunque la possibilità di accrescere il patrimonio informativo e quindi le conoscenze sulla propria clientela.

In conclusione, è possibile affermare che le tecnologie social media hanno prodotto un profondo cambiamento nell'approccio alla gestione della relazione con il cliente, permettendo alle imprese di conoscere in maniera più approfondita la clientela *prospect* e quella servita, nonché di coinvolgere i clienti in un reciproco e proficuo scambio di informazioni che consente di migliorare la gestione della relazione in tutte le sue fasi. Pertanto appare possibile affermare che:

H3: Le tecnologie di social media hanno un impatto positivo e significativo sulle capacità di Social CRM

La formulazione delle ultime due ipotesi di ricerca ha richiesto la definizione di un ulteriore costrutto, identificato come performance della relazione con il cliente (*customer relationship performance* o CRP). Ai fini del presente lavoro, si è ritenuto di adottare come criteri per la misurazione delle prestazioni nella gestione della relazione parametri legati al comportamento dei clienti. Pertanto, come suggerito in precedenti studi (Choudhury e Harrigan, 2014; Jayachandran et al., 2005; Parvatiyar e Sheth, 2001), sono stati individuati nella *customer retention*, nella *customer satisfaction* e nella *customer loyalty* i criteri per la valutazione della *customer relationship performance* (CRP).

Alcuni studi condotti in passato (Jayachandran et al., 2005; W. J. Reinartz et al., 2004; Y. Wang, Po Lo, Chi, e Yang, 2004) hanno identificato nella tecnologia un fattore capace di contribuire positivamente al miglioramento delle performance in termini di gestione della relazione con il cliente. La maggiore conoscenza degli acquirenti, delle loro necessità e delle loro abitudini derivante dall'implementazione di soluzioni di CRM dovrebbe favorire l'impresa nel mantenere nel tempo i legami con la propria clientela. La possibilità di disporre di sofisticate tecnologie appositamente progettate e sviluppate per i sistemi di CRM aziendali dovrebbe facilitare lo svolgimento delle funzioni preposte allo sviluppo della soddisfazione e della fedeltà del cliente.

In maniera del tutto analoga, anche i social media possono essere concepiti come soluzioni di carattere tecnologico in grado di coadiuvare le imprese nel processo di miglioramento delle performance di gestione della relazione con i clienti. Sebbene questa possa rappresentare una chiave di lettura in grado di aiutare a comprendere le ragioni di una così ampia implementazione dei social media tra le imprese, occorre tuttavia prendere atto che, in numerosi casi, aziende che utilizzano le stesse piattaforme social per gestire il rapporto con i propri clienti conseguono risultati eterogenei in termini di customer relationship performance. Le cause di tali differenze possono essere molteplici, ma certamente la teoria della *resource-based view* consente di formulare ipotesi utili a chiarire effetti divergenti sulle performance delle imprese. Infatti, se la concettualizzazione dei social media quale risorsa tecnologica a disposizione delle aziende trova ampia accettazione, appare evidente, come già precedentemente sottolineato, che il semplice utilizzo delle piattaforme social può contribuire soltanto in maniera limitata a costituire un vantaggio competitivo. Viceversa, affinché i social media possano influenzare in modo rilevante le performance di gestione della relazione, occorre che il loro utilizzo avvenga congiuntamente ad altre risorse o competenze di cui l'impresa ha disponibilità. La quarta ipotesi di ricerca prevede pertanto che:

H4: Le tecnologie di social media da sole non hanno un impatto positivo e significativo sulle performance della relazione con il cliente

La quinta ed ultima ipotesi che concorre a formare il modello d'analisi oggetto di studio della presente ricerca muove dal presupposto secondo il quale le capacità di social CRM, esercitando la loro influenza sull'interazione tra impresa e cliente e in particolar modo sull'abilità del management di instaurare un rapporto di reciproca collaborazione e comunicazione con l'impresa, concorrono a migliorare la gestione della relazione durante tutte le fasi del suo ciclo di vita. Già precedenti studi hanno contribuito a dimostrare come le tecnologie di marketing, facilitando l'impresa nel processo di comunicazione e di condivisione delle informazioni, possono contribuire allo sviluppo della relazione con il mercato oltre a fornire supporto al miglioramento della *customer satisfaction* (Wu, Mahajan, e Balasubramanian, 2003). Le capacità di social CRM, analogamente alle altre capacità di marketing, coadiuvano l'azienda a soddisfare le aspettative del cliente, a migliorare le prestazioni in termini di riduzione del tasso di abbandono del cliente (*minor customer churn*), nonché ad innalzare i livelli di fedeltà della clientela servita (Hooley, Greenley, Cadogan, e Fahy, 2005; Rapp et al., 2010; Trainor et al., 2014). Condividendo la posizione di studi precedenti (Harrigan et al., 2015), che propongono *satisfaction*, *retention* e *loyalty* come misure in grado di esprimere in maniera adeguata le prestazioni di gestione della relazione con il cliente, appare del tutto ragionevole ipotizzare l'esistenza di un impatto significativo delle capacità di social CRM sulle customer relationship performance. Quindi:

H5: Le capacità di Social CRM hanno un impatto positivo e significativo sulle performance della relazione con il cliente

4.4 La raccolta dati

I dati utilizzati per procedere alla verifica delle ipotesi del modello appena presentato sono stati raccolti attraverso la somministrazione di un questionario on-line tramite metodologia *computer assisted web interview* (CAWI) a figure apicali (presidente, amministratore delegato, direttore generale, responsabile marketing) di imprese italiane operanti in diversi settori. Dopo un'approfondita *review* della letteratura finalizzata ad individuare le principali ricerche condotte rispetto al tema d'interesse del presente studio, si è provveduto ad elaborare una prima batteria di domande idoneamente strutturata al fine di garantire un'adeguata copertura delle tematiche oggetto di studio. Successivamente, un gruppo di colleghi ed esperti del settore è stato coinvolto al fine di effettuare una prima verifica in merito alla lunghezza, alla facilità di fruizione e alla chiarezza delle domande del questionario. Al termine del processo di revisione, il questionario è risultato essere composto da 48 domande, di cui 8 utilizzate per rielaborare l'anagrafica dell'impresa e 40 volte a misurare i 4 costrutti precedentemente illustrati in Figura 4. Parallelamente, sono stati intrapresi contatti con ILFAC, società leader in Europa nell'elaborazione di data set di marketing, al fine di ottenere accesso al loro database di contatti mail.

Successivamente, si è provveduto a digitalizzare il questionario e a somministrarlo tramite piattaforma web. Si è deciso di fare ricorso alla somministrazione on line in quanto questa tipologia di strumento garantisce la tutela della privacy dei dati sensibili dell'impresa intervistata e, mettendo a disposizione un ambiente di compilazione *user friendly*, offre flessibilità e minor dispendio di tempo per il processo di risposta. Per quanto concerne la decisione di somministrare il questionario soltanto alle posizioni apicali dell'azienda, tale scelta trova riscontro in precedenti ricerche (Gordini e Rancati, 2014, 2015; Hambrick e Mason, 1984; Rancati e Gordini, 2014, 2015) nelle quali è emerso che tali soggetti hanno una più completa visione dell'impresa e, pertanto, rappresentano un campione più significativo e rappresentativo per raccogliere le informazioni.

L'indagine, alla quale le imprese selezionate da IIFAc sono state chiamate a partecipare tramite un invito mail personalizzato, è stata somministrata nel corso del 2015 a un campione di 3.152 intervistati ed è rimasta accessibile a tutti gli invitati per un periodo di 90 giorni. Il tasso di risposta iniziale è risultato essere pari all'1% (30 imprese). Nel tentativo di incrementare il tasso di risposta, le imprese che non avevano ancora preso parte all'indagine sono state ricontattate tramite mail in due distinti momenti di follow-up. Il tasso di *redemption* al termine delle due attività di *follow up* è salito al 3%, risultando essere in linea con precedenti studi sul tema (Harrigan et al., 2015; Hillebrand et al., 2011). Il campione finale è pertanto risultato essere costituito da un totale di 90 imprese.

4.5 Il campione

4.5.1 Analisi descrittive

Il campione finale costruito ed utilizzato per condurre l'analisi è quindi rappresentato da 90 imprese. Le seguenti tabelle analizzano il campione per classe dimensionale (Tabella 5), origine del fatturato (Tabella 6 e Tabella 7), settore di attività (Tabella 8) e utilizzo delle tecnologie di social media (Analizzando infine la composizione del campione in termini di ricorso alle tecnologie informatiche e agli strumenti di social media (Tabella 9) si nota che 86 imprese su 90, pari al 96% del campione, utilizzano un proprio sito internet aziendale, mentre solo 38 imprese fanno ricorso all'e-commerce e solo 20 a servizi di *cloud computing*.

Questi risultati possono rappresentare un primo campanello di allarme sulla diffusione, l'utilizzo e l'importanza attribuita dalle imprese italiane agli strumenti tecnologici messi a disposizione da Internet. Infatti, dall'analisi dei risultati, le imprese italiane sembrano più propense a limitare l'utilizzo delle tecnologie Internet solo per compiere azioni con un basso ritorno in termini prestazionali (come ad esempio utilizzare le risorse tecnologiche solo per la creazione di una propria homepage)

anziché per porre in essere azioni con un maggior ritorno come l'e-commerce o il ricorso a servizi di *cloud computing*. Risultati più incoraggianti emergono dall'analisi degli strumenti di social media oggi più utilizzati dalle imprese e dalla percezione che le imprese hanno del loro sviluppo ed utilizzo futuro nei prossimi tre anni come strumenti in grado di creare valore supportando i processi di *customer relationship management*. Dall'analisi dei dati emerge, infatti, come le imprese oggi utilizzino contemporaneamente un ampio numero di social media per interagire con i propri clienti. In particolare, la maggior parte delle imprese del campione utilizza Facebook (88%) come principale tecnologia di social media, anche se un significativo numero ha iniziato ad utilizzare in maniera sistematica anche altri social media quali Twitter (48%), Youtube (44%) e Instagram (27%). Significativi i risultati dell'analisi prospettica. Nei prossimi tre anni, infatti, Facebook, Youtube e Twitter rimarranno ancora i social media più utilizzati ma gli intervistati ritengono che saranno affiancati da social media ad oggi meno diffusi come Pinterest (dal 2% al 12%). Degno di nota, infine, il trend assunto da Facebook che, pur rimanendo il social media più utilizzato, registra una previsione di utilizzo in forte calo (dall'88% al 56%). Questi dati dimostrano quindi che le imprese, pur non riconoscendo e non utilizzando appieno tutte le potenzialità di Internet, riconoscono e attribuiscono alle tecnologie di social media un ruolo di crescente importanza nella creazione di valore.

Tabella 9).

L'analisi del campione per classe dimensionale, misurata sulla base del numero di dipendenti, permette di cogliere una sostanziale omogeneità fra le imprese intervistate. La Tabella 5 mostra, infatti, che il campione ha una ripartizione sostanzialmente equilibrata in termini dimensionali, con una leggera prevalenza di piccole e medie imprese (29 imprese pari al 54% del campione di cui 28 medie imprese pari al 31% del campione e 1 piccola impresa pari al 23% del campione) rispetto alle grandi imprese (46% del campione).

Significativo, fra le imprese di grandi dimensioni, il numero delle imprese di più grandi dimensioni (numero dipendenti maggiore di 1000) pari a 26 (29% del campione).

Tabella 5 – Composizione del campione per classe dimensionale

Numero Dipendenti	N	%
Meno di 10 addetti	8	9%
Da 10 a 50	13	14%
Da 51 a 100	7	8%
Da 101 a 250	21	23%
Da 251 a 500	6	7%
Da 501 a 1000	9	10%
Più di mille	26	29%

Fonte: Propria Elaborazione

Analizzando l'origine del fatturato (Tabella 6), il campione è rappresentato per il 71% (64 rispondenti) da imprese il cui fatturato deriva principalmente da attività svolte sul territorio nazionale, mentre solo un 7% dichiara che la maggior parte del proprio fatturato annuo deriva da attività svolte all'estero. Il 22% dichiara, infine, un fatturato equamente distribuito fra attività svolte sul territorio nazionale ed estero. In particolare, il fatturato derivante da attività svolte nel territorio nazionale si origina principalmente da attività B2B (39%) o B2C (37%) e, in misura minore, è equamente distribuito all'interno delle imprese fra attività B2B e B2C (n=16, pari al 18% del campione), come mostrato in Tabella 7.

Questi risultati, analizzati congiuntamente con le evidenze emerse in Tabella 5 sono conformi alle caratteristiche del tessuto industriale italiano caratterizzato, prevalentemente, da imprese di piccole e medie dimensioni il cui fatturato si origina per la maggior parte da attività svolte sul territorio nazionale.

Tabella 6 – Origine del fatturato del campione – business nazionale ed estero

Composizione del fatturato aziendale	N	%
Prevalentemente da business nazionale	64	71%
Prevalentemente da business estero	6	7%
Equamente distribuito tra business nazionale ed estero	20	22%

Fonte: Propria Elaborazione

Tabella 7 – Composizione della clientela che concorre al fatturato nazionale degli intervistati

Considerando solo il fatturato nazionale, potrebbe indicare com'è composto in termini di clienti?	N	%
Principalmente B2C – consumatori finali	33	37%
Principalmente B2B – clienti business	35	39%
Equamente distribuito tra B2C e B2B	16	18%

Fonte: Propria Elaborazione

L'analisi del campione per settore di attività (Tabella 8) mostra che la maggior parte delle imprese del campione considerato opera nel settore alimentare (n=10, 11% del campione), nelle attività finanziarie e assicurative (n=6, 7% del campione), nel settore macchinari e apparecchiature e nell'industria chimica e farmaceutica (entrambe n=5, pari al 6% del campione).

Tabella 8 – Rispondenti per settore di attività

Settore di attività	N	%
Industria alimentare, bevande e tabacco	10	11%
Attività finanziarie e assicurative	6	7%
Macchinari e apparecchiature	5	6%
Industria chimica e farmaceutica	5	6%
Industria tessile e abbigliamento	4	4%
Automotive	4	4%
Commercio al dettaglio	4	4%
Settore Business & Leisure (es. attività turistiche, alberghi, ristoranti, agenzie viaggi, noleggio, etc.)	4	4%
Servizi informatici e IT (es. produzione software, consulenza informatica)	4	4%
Non-profit (ONG e altre associazioni)	4	4%
Settore pubblico (Amministrazione e servizi)	4	4%
Attività Immobiliari	3	3%
Media e comunicazione (es. agenzie pubblicitarie, agenzie media, concessionarie, etc.)	3	3%
Industria beni semi-durevoli (es. prodotti per l'igiene della persona e della casa)	2	2%
Commercio all'ingrosso	2	2%
E-commerce	2	2%
Telecomunicazioni	2	2%
Attività artistiche, sportive e d'intrattenimento (es. museo, palestre, scommesse, ecc.)	2	2%

Settore primario (Agricoltura, Pesca, Caccia, Silvicoltura)	1	1%
Mobili e arredo	1	1%
Trasporti e magazzinaggio	1	1%
Servizi professionali, attività scientifiche e tecniche (attività legali, ricerca, consulenza, etc.)	1	1%
Attività editoriale e produzione cinematografica	1	1%
Istruzione	1	1%
Altro (specificare)	14	16%

Fonte: Propria Elaborazione

Analizzando infine la composizione del campione in termini di ricorso alle tecnologie informatiche e agli strumenti di social media (Tabella 9) si nota che 86 imprese su 90, pari al 96% del campione, utilizzano un proprio sito internet aziendale, mentre solo 38 imprese fanno ricorso all'e-commerce e solo 20 a servizi di *cloud computing*.

Questi risultati possono rappresentare un primo campanello di allarme sulla diffusione, l'utilizzo e l'importanza attribuita dalle imprese italiane agli strumenti tecnologici messi a disposizione da Internet. Infatti, dall'analisi dei risultati, le imprese italiane sembrano più propense a limitare l'utilizzo delle tecnologie Internet solo per compiere azioni con un basso ritorno in termini prestazionali (come ad esempio utilizzare le risorse tecnologiche solo per la creazione di una propria homepage) anziché per porre in essere azioni con un maggior ritorno come l'e-commerce o il ricorso a servizi di *cloud computing*. Risultati più incoraggianti emergono dall'analisi degli strumenti di social media oggi più utilizzati dalle imprese e dalla percezione che le imprese hanno del loro sviluppo ed utilizzo futuro nei prossimi tre anni come strumenti in grado di creare valore supportando i processi di *customer relationship management*. Dall'analisi dei dati emerge, infatti, come le imprese oggi utilizzino contemporaneamente un ampio numero di social media per interagire con i propri clienti. In particolare, la maggior parte delle imprese del campione utilizza Facebook (88%) come principale tecnologia di social media, anche se un significativo numero ha iniziato ad utilizzare in maniera sistematica anche altri social media quali Twitter (48%), Youtube (44%) e Instagram (27%). Significativi i risultati dell'analisi prospettica. Nei prossimi tre anni, infatti, Facebook, Youtube e Twitter rimarranno ancora i social media più utilizzati ma gli intervistati ritengono che saranno affiancati da social media ad oggi meno diffusi come Pinterest (dal 2% al 12%). Degno di nota, infine, il trend assunto da Facebook che, pur rimanendo il social media più utilizzato, registra una previsione di utilizzo in forte calo (dall'88% al 56%). Questi dati dimostrano quindi che le imprese, pur non riconoscendo e non utilizzando appieno tutte le

potenzialità di Internet, riconosco e attribuiscono alle tecnologie di social media un ruolo di crescente importanza nella creazione di valore.

Tabella 9 – Grado di utilizzo dei Social Media nel CRM oggi e nei prossimi tre anni

Social Media	Utilizzo odierno (%)	Utilizzo nei prossimi tre anni (%)
Facebook	88%	56%
Google +	11%	11%
Twitter	48%	44%
LinkedIn	24%	33%
Xing	0%	0%
Viadeo	1%	2%
Youtube	44%	45%
Dailymotion	2%	4%
Vimeo	2%	5%
Pinterest	2%	12%
Instagram	27%	43%
Flickr	1%	4%
Slideshare	2%	2%
Blog e forum aziendali	14%	16%
Bogging (ad esempio Blogger, Wordpress)	10%	6%
Micro-blogging & news (Tumblr)	1%	4%
Conference Online/Webinar (Adobe Connect, Skype, ooVoo)	4%	8%
Web Community	12%	17%
Altro	2%	4%

Fonte: Propria Elaborazione

4.5.2 Composizione dei costrutti

Per procedere alla verifica delle ipotesi sottostanti il modello teorizzato nella presente ricerca, si è reso necessario procedere ad una misurazione dei costrutti che lo compongono e che sono stati precedentemente illustrati in Figura 4. Come anticipato, il modello consta di 4 costrutti, le cui misure sono state elaborate o adattando *item* utilizzati da studi pregressi per la misurazione di costrutti analoghi oppure formulando nuovi *item* sulla scorta di una approfondita *review* basata su studi che hanno analizzato i costrutti oggetto della presente tesi in differenti ambiti di indagine.

Il primo costrutto rispetto al quale si è proceduto alla raccolta di informazioni attiene l'orientamento alla relazione con il cliente (CRO). I 5 *item* che concorrono a formare tale costrutto sono stati identificati dai precedenti studi di Jayachandran et al., (2005), Sin et al., (2005) e Trainor et al., (2014) e forniscono un contributo alla definizione del ruolo assegnato da ciascuna impresa intervistata alla relazione con il cliente e al valore attribuito a quest'ultima all'interno della strategia aziendale.

Il secondo costrutto esplicitato e analizzato riguarda l'utilizzo dei social media da parte delle aziende intervistate. Al fine di comprendere quali siano le tecnologie social media che trovano maggior impiego tra le imprese, si è proceduto ad un'analisi delle piattaforme social attualmente più diffuse sia tra i consumatori che tra le imprese e, integrando tale ricerca con una disamina di precedenti studi, è stato definito un subset di 19 social media. Successivamente si è proceduto a chiedere agli intervistati quanti e quali di questi strumenti di social media trovano attualmente impiego all'interno della loro azienda allo scopo di accrescere la qualità della gestione della relazione con la clientela. Facendo seguito alla metodologia proposta ed utilizzata da alcuni precedenti studi in ambito di social media marketing (Trainor et al., 2014), le risposte ottenute sono state aggregate in modo tale da ottenere un unico punteggio capace di esprimere quanti sono i social media implementati da ciascuna azienda rispondente. I punteggi finali sono quindi stati utilizzati al pari delle altre misurazioni rilevate nel corso dell'analisi per procedere alla valutazione delle ipotesi di ricerca.

Le capacità di social CRM costituiscono il terzo costrutto che concorre a formare il modello oggetto di studio. Per la definizione e la misurazione di questo costrutto, si è ritenuto opportuno partire da 31 *item* selezionati partendo dai contributi di Bearden, Netemeyer, e Haws (2011) e Reinartz et al., (2004), riadattandoli in modo tale da contemplare l'effetto prodotto dall'utilizzo dei social media sulle capacità aziendali di gestione della relazione con i propri clienti. Come suggerito da precedenti studi (Brady e Cronin, 2001; W. J. Reinartz et al., 2004) il processo di gestione del rapporto con la clientela deve avvenire durante tutte le fasi del ciclo di vita della relazione (acquisizione, mantenimento e abbandono) e, allo stesso modo, le capacità di CRM (e quindi quelle di social CRM) devono svilupparsi in ciascuno degli stadi attraversati dal rapporto azienda-cliente. Conseguentemente, i 31 *item* elaborati per la misurazione

del costrutto “capacità di social CRM” si prefiggono di valutare se e come l’utilizzo delle risorse di social media nelle diverse fasi del ciclo della relazione, combinato con le competenze di CRM, contribuisce a creare nuove capacità distintive per l’azienda.

Il quarto ed ultimo costrutto presente all’interno del modello di analisi attiene la misurazione delle performance della relazione tra impresa e cliente. Gli *item* che concorrono a formare tale costrutto sono tre e sono stati formulati partendo da alcuni studi precedentemente condotti (Harrigan et al., 2015; Jayachandran et al., 2005) e che hanno individuato nella *customer satisfaction*, nella *customer retention* e nella *customer loyalty* misure in grado di esprimere la performance dell’impresa in relazione alla gestione della relazione con i propri clienti.

4.5.3 Affidabilità e validità dei costrutti

Prima di procedere ad applicare ai costrutti così misurati il modello ipotizzato nel presente studio, i dati raccolti attraverso il questionario sono stati sottoposti ad alcune verifiche tese a confermare l’affidabilità e la validità dei diversi costrutti considerati.

Al fine di valutare la coerenza interna, ovvero l’affidabilità dei costrutti, si è dapprima provveduto a calcolare l’ α di Cronbach, primo indicatore che occorre stimare al fine di valutare la consistenza interna di una scala di misurazione. Tale indice, grazie al quale è possibile verificare se gli *item* rispetto ai quali sono stati raccolti i dati sono in grado di misurare i costrutti latenti presi in esame, può assumere valori compresi tra 0 e 1. Una buona coerenza interna si riscontra nel momento in cui l’ α di Cronbach presenta un punteggio superiore a 0.60, anche se alcuni autori individuano il valore soglia in 0.70 (Nunnally, 1967). I costrutti esaminati presentano valori del l’ α di Cronbach compresi tra 0.74 e 0.82 e, pertanto, è possibile concludere che manifestano una buona affidabilità. La coerenza interna delle scale di misurazione è stata ulteriormente confermata attraverso il calcolo di un secondo indice, il *composite reliability coefficient* (CRC), il quale deve assumere valori superiori a 0.70. I costrutti esaminati presentano valori di CRC compresi tra 0.78 e 0.90 e, pertanto, è possibile concludere, anche in questo caso, che i costrutti presentano una buona affidabilità.

Una seconda fase dell’analisi ha previsto la realizzazione di alcuni test allo scopo di verificare la validità dei costrutti utilizzati all’interno del modello investigato. La validità di costrutto, ovvero la capacità delle scale di misurazione utilizzate di rappresentare il fenomeno oggetto d’indagine, richiede che vengano presi in esame due aspetti distinti: la validità convergente e la validità discriminante.

Per procedere alla stima della validità convergente è stato utilizzato l’indice AVE (*average variance extracted*), in quanto misura della quantità di varianza catturata dal costrutto in relazione a quella imputabile agli errori di misurazione. Affinché la validità convergente sia verificata occorre che l’indice AVE assuma valori superiori a 0.50 (Fornell e Larcker, 1981; McLure Wasko e Faraj, 2005): i costrutti del modello

presentano valori AVE compresi tra 0.64 e 0.86 ed è quindi possibile affermare che tutti presentano un buon grado di validità convergente. Successivamente, si è proceduto a sottoporre le scale di misurazione a verifica per la validità discriminante attraverso la procedura proposta in letteratura da Fornell e Larcker (1981). Secondo tale metodologia, la validità discriminante del costrutto è riscontrata nel momento in cui l'indice AVE del costrutto stesso risulta essere superiore alla varianza condivisa con ogni altro costrutto facente parte del modello di analisi. Poiché la massima varianza condivisa tra i costrutti non supera il 18% e i punteggi AVE risultano essere sensibilmente più elevati, è possibile affermare che tutti i costrutti presentano anche validità discriminante.

Tabella 10 – Costrutti del modello e loro proprietà

Costrutto	Numero di Item	α di Cronbach	CRC	AVE	Massima varianza condivisa
CRO	5	0.82	0.81	0.72	18%
USM	1	0.76	0.78	0.64	15%
Capacità Social CRM	31	0.81	0.90	0.86	15%
CRP	3	0.74	0.83	0.71	16%

Fonte: Propria elaborazione

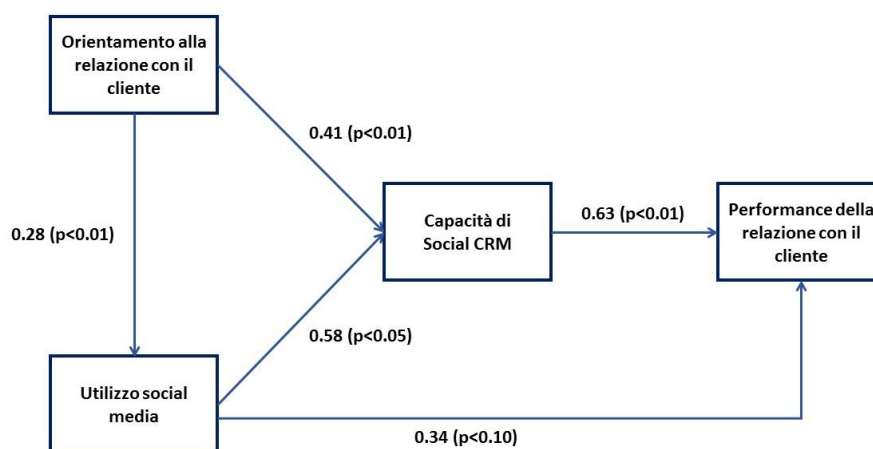
In Tabella 10 sono presentati i 4 costrutti utilizzati, il numero di *item* impiegati per misurare ciascun costrutto, nonché un quadro riassuntivo dei risultati ai quali si è pervenuti al termine dei test effettuati per verificare l'affidabilità, la validità convergente e la validità discriminante dei singoli costrutti. I punteggi calcolati risultano essere superiori ai valori soglia indicati in letteratura per ciascuno dei test presi in considerazione. In conclusione, è possibile affermare che i risultati mostrano nel loro complesso una buona robustezza delle misure alle quali si è fatto ricorso.

4.5.4 Metodologia

Allo scopo di procedere a una disamina del modello oggetto d'analisi si è ritenuto opportuno fare ricorso alla tecnica delle equazioni strutturali (*Structural Equation Modelling* – SEM), soluzione statistica che consente di elaborare, anche simultaneamente, un modello di misurazione e un modello strutturale in senso stretto, ovvero verificare le relazioni causali esistenti tra variabili latenti. In virtù della limitata ampiezza campionaria, si è deciso di utilizzare un modello di SEM che prevede l'utilizzo dell'approccio *Partial Least Square* (PLS) particolarmente indicato nei casi di ampiezza campionaria ridotta (Chin, Marcolin, & Newsted, 2003; Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010; Harrigan et al., 2015; Trainor et al., 2014).

Sebbene nella metodologia SEM sia possibile fare ricorso a molteplici indici in grado di esplicitare la bontà di adattamento del modello, la letteratura concorda nell'individuare nel χ^2 un primo indice in grado di esprimere tale bontà. Nel presente studio si è pervenuti a un indice $\chi^2= 12.412$, $p < 0.01$ che, presentando un p-value inferiore a 0.05, consente di affermare un buon adattamento del modello presentato. Allo scopo di verificare ulteriormente e pervenire ad una conferma circa la buona adattabilità del modello analizzato, si è proceduto anche a calcolare altri tre indici di fit: il Goodness Of Fit Index (GFI) è risultato essere pari a 0.943 (valore soglia 0.9) il Comparative Fit Index (CFI) è stato calcolato pari a 0.975 (valore soglia 0.95) e il Root Mean Square Error Of Approximation (RMSEA) è risultato essere pari a 0.078 (valore soglia 0.05). Quest'ultimo appare essere l'unico indice a esprimere un non ottimale adattamento del modello ai dati. Tuttavia, nonostante in letteratura la soglia di 0.05 venga indicata come valore ottimale, alcuni modelli con RMSEA inferiore a 0.08 sono comunque considerati accettabili (Marsh, Hau, e Wen, 2004). In generale, è dunque possibile concludere che le analisi di adattamento indicano un buon fit del modello rispetto ai dati raccolti, confermando la validità della metodologia utilizzata per testare le ipotesi oggetto della presente ricerca.

Figura 5 – I risultati del modello



Fonte: Propria elaborazione

In Figura 5 sono rappresentati i risultati del modello di equazioni strutturali. Il modello raffigurato mostra un'unica variabile latente esplicativa, rappresentata dal costrutto "orientamento alla relazione con il cliente", e tre variabili latenti risposta, rispettivamente individuate dai costrutti "utilizzo delle tecnologie social media", "capacità di social CRM" e "performance della relazione con il cliente".

Come è possibile notare dalla rappresentazione grafica, l'analisi ha permesso di riscontrare l'esistenza di una relazione significativa tra la customer relationship orientation e l'utilizzo delle tecnologie social media, corroborando la prima ipotesi di ricerca. L'impatto di CRO su USM emerso dall'analisi del modello appare positivo e significativo ($\beta=0.28, p<0.01$) e, pertanto, è possibile affermare che H1 risulta essere supportata.

Spostando l'analisi sull'impatto generato dai costrutti CRO e USM sulle capacità di social CRM aziendali, i risultati evidenziano l'esistenza di una relazione positiva sia tra l'orientamento alla relazione con il cliente e le capacità di social CRM ($\beta=0.41, p<0.01$), sia tra l'utilizzo delle risorse social media e le capacità di social CRM ($\beta=0.58, p<0.05$). Sono quindi supportate anche le ipotesi H2 e H3 del modello.

L'analisi della relazione diretta tra l'utilizzo dei social media e le performance della relazione con i clienti dimostra che USM ha un impatto positivo ma non significativo su CRP ($\beta=0.34, p<0.10$): il p-value calcolato è infatti emerso essere superiore al valore critico fissato dalla letteratura ($p\text{-value}\leq 0.05$), confermando l'ipotesi H4 che suppone un impatto non significativo tra USM e CRP.

Con riferimento all'ultima ipotesi di ricerca formulata all'interno del modello, i risultati appaiono essere in linea con quanto preventivato. Infatti i risultati dell'analisi ($\beta=0.63$, $p<0.01$) confermano l'esistenza di un impatto positivo e significativo delle capacità di social CRM sulle performance di gestione della relazione con il cliente, consentendo di affermare che H5 è supportata.

Tabella 11 – Risultati del modello analizzato

Ipotesi	Path	Coefficienti (β)	Significatività (p-value)	Esito
H1	CRO - USM	0.28	0.01	Supportata
H2	CRO - Capacità Social CRM	0.41	0.01	Supportata
H3	USM - Capacità Social CRM	0.58	0.05	Supportata
H4	USM - CRP	0.34	0.10 (n.s.)	Supportata ⁹
H5	Capacità Social CRM - CRP	0.63	0.01	Supportata

Fonte: Propria elaborazione

4.6 I risultati

La ricerca esamina come le competenze e le conoscenze di cui un'azienda può disporre, quali sono certamente quelle che possono derivare dall'adozione di un sistema di valori incentrato sulla relazione con il cliente, e le tecnologie social media oggi adottabili possano concorrere a migliorare le performance del rapporto impresa-cliente. Il concetto sottostante tale ipotesi è che i sistemi e i processi di gestione della relazione con la clientela possono trovare nelle piattaforme social media uno strumento in grado di favorire lo sviluppo delle capacità di customer management

⁹ L'ipotesi H4 è supportata in quanto afferma che le tecnologie di social media da sole non hanno un impatto positivo e significativo sulle *performance* della relazione con il cliente e il p-value maggiore di 0.05 conferma la presenza di un effetto non significativo.

dell'impresa e, conseguentemente, migliorare i risultati del rapporto tra azienda e clienti.

A seguito di una attenta *review* della letteratura di management e di marketing, l'orientamento alla relazione con il cliente e le tecnologie di social media sono stati individuati come antecedenti del social CRM e, prima di testare gli effetti su di esso prodotti, si è proceduto a verificare l'esistenza di un legame tra questi due costrutti. Per tale ragione, la prima ipotesi del modello sostiene che la *customer relationship orientation* produce un impatto positivo e significativo sulla decisione dell'impresa di dotarsi ed usare tecnologie social media. I dati raccolti confermano tale ipotesi e consentono di pervenire ad una prima quanto importante conclusione: come già evidenziato in alcuni studi condotti in passato (Harrigan et al., 2015; Trainor et al., 2014), le proprietà e le caratteristiche dei social media offrono l'opportunità di migliorare significativamente la *customer relationship orientation* aziendale, favorendo l'instaurazione di un continuo dialogo e di una profonda conoscenza con la clientela. Un legame con tali caratteristiche è uno dei principali obiettivi delle imprese che manifestano un orientamento al cliente le quali, tuttavia, difficilmente riescono a sviluppare un rapporto analogo facendo ricorso alle tecnologie tradizionali.

L'analisi ha successivamente consentito di verificare l'esistenza di una relazione positiva tra i due antecedenti poc'anzi presentati e le capacità di social CRM dell'impresa. Con specifico riferimento al nesso esistente tra l'orientamento alla relazione con il cliente e le capacità di social CRM (H2), le informazioni acquisite ed elaborate mediante il modello SEM segnalano un impatto positivo e significativo tra CRO e le capacità di social CRM, confermando H2. Ciò ribadisce l'interesse del management verso lo sviluppo di soluzioni che, consentendo una migliore gestione del crescente numero di dati raccolti attraverso le piattaforme social e favorendo lo sviluppo di iniziative volte a rafforzare il coinvolgimento della clientela, permettano all'impresa di accrescere le proprie capacità. Analogamente, la conferma di H3, ovvero dell'impatto dei social media sulle capacità di social CRM, dimostra come la possibilità di accedere e utilizzare le moderne risorse social da parte dell'impresa le consente di attuare, durante tutto il ciclo di vita della relazione, un processo di monitoraggio, raccolta e gestione delle informazioni relative ai clienti che impatta inevitabilmente sulle capacità di social CRM dell'impresa. L'importanza di questi risultati è corroborata infine dal fatto che gli stessi risultano essere in linea con gli esiti di precedenti studi sul tema del social CRM (Choudhury e Harrigan, 2014; Harrigan et al., 2015; Trainor et al., 2014).

Successivamente, lo studio si è proposto di indagare l'impatto generato sulle performance della relazione con il cliente, da un lato dalle tecnologie social media e, dall'altro, dalle capacità di social CRM.

La quarta ipotesi prevista dal modello, in linea con quanto affermato dalla teoria delle capacità dinamiche, suggerisce che l'utilizzo delle risorse di social media da sole non ha un impatto significativo sulle performance della relazione con i clienti. L'analisi dei dati supporta tale ipotesi, confermando che i social media, da soli, non sono in grado di produrre un impatto significativo sulle CRP. I social media, infatti, si configurano come una risorsa tecnologica a disposizione dell'impresa e, in quanto tali, il loro semplice utilizzo difficilmente può incidere sui risultati d'impresa. Alcuni studi, condotti allo scopo di indagare gli effetti dell'utilizzo delle tecnologie sulle performance d'impresa, hanno dimostrato come le sole risorse esercitino un'influenza marginale sul processo di creazione di valore per l'azienda (Hooley et al., 2005; Roberts e Grover, 2012; Vorhies e Morgan, 2005). Esiti opposti possono essere invece prefigurati qualora il management proceda a sviluppare una corretta combinazione di risorse e competenze (Chang et al., 2010; Srinivasan e Moorman, 2005). Infatti nel momento in cui l'impresa decide di sostenere adeguati investimenti finalizzati ad accrescere le proprie competenze e le proprie risorse, ha l'opportunità di incrementare le proprie capacità distintive e, conseguentemente, di acquisire un vantaggio competitivo sui propri concorrenti. In estrema sintesi, quindi, i risultati emersi dal modello consentono di affermare che i social media, pur rappresentando un'importante risorsa per le imprese, richiedono di essere utilizzati congiuntamente ad altre risorse e competenze al fine di acquisire distintive capacità di social CRM che siano in grado di influenzare le performance della relazione con il cliente.

Partendo da quest'ultima considerazione, la ricerca ha quindi sviluppato una quinta ipotesi tesa a verificare l'esistenza di un effetto positivo e significativo tra le capacità di social CRM e le performance della relazione con il cliente. Pertanto i risultati, confermando H5, supportano l'importanza strategica della combinazione di risorse social media con strumenti e processi di *customer relationship management* al fine di maturare capacità di social CRM. L'impatto, positivo e significativo, delle capacità di social CRM sulle prestazioni dell'impresa in termini di gestione della relazione permettono di arricchire la casistica delle evidenze empiriche che rimarcano l'importanza dell'utilizzo dei social media e delle soluzioni volte a ottimizzare il *customer relationship management*. Infatti, l'implementazione di questi elementi, se correttamente realizzata, coordinata e gestita, consente di migliorare le *performance* d'impresa.

5 Implicazioni e conclusioni

Il contesto nel quale operano le imprese ha vissuto profondi quanto strutturali cambiamenti a partire dagli anni Novanta. Un consumatore sempre più appagato nei suoi bisogni elementari e un sistema produttivo in grado di proporre al mercato una quantità di prodotti e servizi superiore rispetto a quanto richiesto dagli acquirenti hanno determinato per le aziende la necessità di rivedere il proprio orientamento strategico e le finalità del marketing. In breve tempo l'attenzione delle imprese ha iniziato a essere rivolta non più verso la produzione ma bensì verso il cliente. Si è, quindi, assistito alla progressiva adozione di una filosofia *customer-oriented*, dove la comprensione del consumatore e delle sue esigenze ha iniziato ad essere fulcro della competizione tra le imprese. La volontà di conoscere i propri acquirenti ha ben presto fatto emergere il forte bisogno informativo dei vertici aziendali e le imprese hanno iniziato a implementare soluzioni di *customer relationship management*.

Dopo un decennio, nel corso del quale il CRM ha richiamato attenzione e interessi in virtù della sua componente tecnologica, il contributo del mondo accademico e dei professionisti ha consentito di far emergere e di definire diverse visioni di CRM, divenuto progressivamente un processo strategico in grado di orientare un'intera organizzazione alla relazione con il cliente. Il concetto di CRM è oggi in divenire e le imprese sono interessate a individuare soluzioni che permettano di gestire il legame azienda-cliente lungo tutte le fasi della relazione.

Una seconda rivoluzione ha poi avuto inizio con l'era dei social media. Sfruttando le peculiarità del Web 2.0, le piattaforme social hanno inesorabilmente trasformato le modalità di interazione dei consumatori, nonché la posizione assunta dall'utente all'interno del processo di comunicazione. La costante connessione tra impresa e clienti, la possibilità per le aziende di monitorare interessi e bisogni espressi dai propri clienti e l'opportunità di interagire pressoché in tempo reale per rispondere alle esigenze degli acquirenti hanno modificato il rapporto acquirente-venditore.

I social media hanno offerto a milioni di persone la possibilità di esprimersi ed interagire l'una con l'altra senza necessariamente essere vicini fisicamente. Dalle loro interazioni si generano enormi quantità di dati che, potendo essere ricondotti al singolo utente, rappresentano una fonte di informazioni che non può essere trascurata dalle imprese che vogliono competere sul mercato. Il vantaggio che ne deriva è costituito dalla conoscenza del cliente il quale può, quindi, essere attivamente coinvolto nella definizione dell'offerta commerciale. I social media offrono alle aziende la possibilità di instaurare un legame stabile e duraturo con il cliente, a patto che le imprese siano in grado di raccogliere i dati veicolati sul web, siano capaci di analizzarli

e sappiano gestirli in modo da accrescere le loro prestazioni in termini di gestione della relazione. Occorre sviluppare capacità di social CRM.

Nel tentativo di fornire un contributo che sia utile a migliorare le conoscenze dei social CRM in ambito manageriale, il presente studio ha voluto da un lato indagare gli antecedenti che consentono alle imprese di sviluppare un moderno sistema di *customer relationship management* e di sviluppare capacità di social CRM e, dall'altro, valutare l'effettivo contributo di queste capacità alla competitività dell'impresa attraverso un'analisi degli effetti sulle *customer relationship performance*.

Al fine di testare le ipotesi di ricerca, è stata condotta un'indagine tramite piattaforma web alla quale hanno preso parte 90 imprese italiane. La buona eterogeneità del campione, sia in termini di classi dimensionali sia in relazione al settore di attività, ha permesso di disporre di informazioni in grado di fornire una buona rappresentatività del contesto imprenditoriale nazionale. I dati acquisiti sono stati elaborati grazie a un modello di equazioni strutturali che ha permesso di testare le ipotesi di ricerca, confermate dai risultati emersi a seguito della elaborazione statistica.

Volendo fornire un maggior dettaglio delle evidenze emerse nel corso dell'analisi, è possibile affermare che una centralità del consumatore, normalmente associata all'implementazione di strumenti e soluzioni di *customer relationship management*, impatta positivamente e significativamente sull'adozione dei social media da parte dell'impresa. Questo conferma il prezioso contributo offerto dalle piattaforme social nell'acquisizione, mantenimento e sviluppo di un rapporto impresa-cliente. L'orientamento alla relazione con la propria clientela e l'utilizzo dei social media impatta positivamente e significativamente sulle capacità di social CRM dell'impresa, confermando come questi due elementi siano antecedenti in grado di fornire un valido contributo alle aziende che intendono dotarsi di un sistema di social CRM. In questo passaggio si rileva un primo importante contributo della ricerca, in quanto presenta il social CRM non soltanto come soluzione tecnologica generata dalla combinazione di strumenti di CRM e social media ma presenta il concetto di capacità di social CRM. La combinazione delle soluzioni di social media e CRM, se affiancata da competenze e valori derivanti da una filosofia di *customer relationship management* nella quale il cliente è posto al centro dell'operato aziendale, può contribuire allo sviluppo delle capacità di social CRM che possono consentire all'impresa di acquisire un vantaggio competitivo rispetto ai propri rivali. Il management che intende conseguire benefici stabili e duraturi per la propria impresa deve essere consapevole che la sola presenza sui social media o l'adozione di sistemi di social CRM difficilmente sono in grado di contribuire in maniera significativa a generare valore per l'impresa. Affinché ciò accada, occorre che le soluzioni tecnologiche siano inserite in un contesto dove sono presenti altre risorse e competenze che permettano di valorizzare questi strumenti e di impiegarli in modo tale da accrescere la competitività d'impresa. Un ulteriore

conferma deriva da una quarta ipotesi empiricamente testata all'interno della presente ricerca. I dati raccolti, infatti, hanno permesso di rilevare come la tecnologia social media, se utilizzata senza l'ausilio di altre risorse o di competenze aziendali, non sia in grado di generare un effetto significativo sulle performance dell'azienda. Si tratta di un'informazione molto importante in quanto consente di avvertire le imprese del rischio derivante dall'implementazione di soluzioni social media senza aver prima sviluppato risorse e competenze necessarie alla loro gestione e ad un loro utilizzo strategico e non semplicemente dettato dai trend del momento.

La ricerca ha, infine, permesso di testare una quinta ed ultima ipotesi, confermando l'esistenza di un legame significativo e positivo tra le capacità di social CRM e le performance aziendali in termini di gestione della relazione. Lo sviluppo delle capacità di social CRM impatta positivamente sullo sviluppo della *customer relationship performance* intesa come soddisfazione, mantenimento e fedeltà del cliente e, pertanto, è in grado di fornire un contributo alla creazione di valore per l'impresa. I responsabili aziendali che intendono perseguire questi due risultati nell'ambito della relazione con la propria clientela possono dunque trovare nel social CRM e nelle capacità ad esso associate una soluzione per raggiungere i propri obiettivi.

L'importanza della presente ricerca, oltre alle verifiche empiriche e alle relative implicazioni appena presentate, deriva dal fatto che rappresenta, allo stato dell'arte e per quanto conosciuto, uno dei primi contributi a livello nazionale a voler esaminare il tema dei social media, delle capacità dei social CRM nonché del loro impatto sulle *performance* aziendali in termini di gestione del rapporto impresa-cliente. Alla luce dei profondi cambiamenti occorsi in seguito alla diffusione dei social media, l'adozione di una prospettiva di social CRM, intesa come riconoscimento del ruolo centrale assunto dai consumatori nel contesto competitivo ma anche, e soprattutto, come visione strategica aziendale che prevede l'utilizzo dei social media per conoscere e coinvolgere il consumatore in un legame stabile e duraturo, permette oggi di acquisire un importante vantaggio rispetto ai competitor. Il social CRM appare dunque oggi una leva strategica di estrema importanza, idonea a conferire alle imprese che ne riconoscono l'importanza, capacità utili all'acquisizione di un vantaggio che si sviluppa nel corso del rapporto con il consumatore e che conduce a migliori performance nella relazione in termini di soddisfazione, retention e fedeltà.

Limiti della ricerca e futuri percorsi d'indagine

La ricerca presentata non è ovviamente esente da limiti che, necessariamente, devono essere tenuti in considerazione per pervenire a una lettura critica dei risultati ottenuti e che potranno essere superati con successivi studi.

In primo luogo, occorre considerare la composizione del campione esaminato. La ricerca, infatti, pur avendo adottato accorgimenti proposti dalla letteratura e da professionisti esperti nel campo delle rilevazioni, ha permesso di raccogliere informazioni su un numero limitato di imprese. Al fine di confermare i risultati ottenuti sarebbe opportuno sostenere un ulteriore sforzo per incrementare la numerosità campionaria e poter così testare nuovamente il modello proposto e avvalorare i risultati del presente studio. La nuova indagine potrebbe, inoltre, prevedere il coinvolgimento di aziende di nazionalità diversa da quella italiana così da estendere implicazioni e considerazioni anche a realtà differenti da quella nazionale.

Il questionario è stato somministrato soltanto a figure apicali del management delle aziende. Tale decisione, sebbene trovi consenso in letteratura (Gordini e Rancati, 2014, 2015; Rapp et al., 2010; Trainor et al., 2014), in considerazione del fatto che le persone che occupano suddette posizioni hanno una conoscenza diffusa della propria impresa, non consente di cogliere le percezioni del middle management né tantomeno di poter effettuare in confronto con le opinioni dei clienti dell'azienda. Future ricerche potrebbero, pertanto, sviluppare modelli in grado di colmare tale lacuna e consentire una visione a più ampio spettro del ruolo del social CRM nel rapporto cliente-impresa.

Ulteriori sforzi potrebbero essere compiuti per meglio verificare l'effetto della *customer relationship orientation* e dell'utilizzo dei social media sulle capacità di social CRM. In particolare, il modello presentato indaga l'esistenza di un impatto positivo di CRO e USM sulle capacità di social CRM ma non esamina l'eventuale significatività di un effetto congiunto dei due diversi costrutti. Un aggiornamento del modello, in particolar modo se realizzato in presenza di un campione più ampio, potrebbe confermare l'esistenza di una relazione tra i costrutti.

Un ulteriore aspetto che richiede di essere preso in considerazione attiene la misurazione dell'utilizzo dei social media da parte delle imprese intervistate. Sulla scorta di precedenti studi, nella presente ricerca l'utilizzo dei social media è stato valutato esclusivamente sulla base della numerosità degli strumenti utilizzati. Lo sviluppo di un indicatore più sensibile, che tenga conto delle eterogenee finalità che possono essere eseguite attraverso i diversi social media, potrebbe fornire un miglior contributo alle imprese, offrendo la possibilità di comprendere gli effetti di un loro utilizzo sullo sviluppo delle capacità dell'impresa e sulle performance di gestione della relazione con i clienti.

Bibliografia

- Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. Y., & Krush, M. T. (2015). Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*. doi:10.1016/j.indmarman.2015.09.003
- Akar, E., & Topçu, B. (2011). An Examination of the Factors Influencing Consumers' Attitudes Toward Social Media Marketing. *Journal of Internet Commerce*, 10(1), 35–67. doi:10.1080/15332861.2011.558456
- Alberghini, E., Cricelli, L., & Grimaldi, M. (2014). A methodology to manage and monitor social media inside a company: a case study. *Journal of Knowledge Management*, 18(2), 255–277. doi:10.1108/JKM-10-2013-0392
- Alt, R., & Reinhold, O. (2012). Social Customer Relationship Management (Social CRM). *Wirtschaftsinformatik*, 4, 281–296.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53. doi:10.2307/1252310
- Anderson, E. W., & Mittal, V. (2000). Strengthening the Satisfaction-Profit Chain. *Journal of Service Research*, 3(2), 107–120. doi:10.1177/109467050032001
- Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science*, 12(2), 125–143. doi:10.1287/mksc.12.2.125
- Andriole, S. J. (2010). Business impact of Web 2.0 technologies. *Communications of the ACM*, 53(12), 67. doi:10.1145/1859204.1859225
- Appiah-Adu, K., & Singh, S. (1998). Customer orientation and performance: a study of SMEs. *Management Decision*, 36(6), 385–394. doi:10.1108/00251749810223592
- Arrighetti, A., Landini, F., & Lasagni, A. (2014). Intangible assets and firm heterogeneity: Evidence from Italy. *Research Policy*, 43(1), 202–213. doi:10.1016/j.respol.2013.07.015
- Assael, H. (1992). *Consumer behavior and marketing action*. Boston, MA: PWS-KENT Publishing Company.
- Bain, J. S. (1959). *Industrial Organization*. New York: John Wiley & Sons.
- Baird, C. H., & Parasnis, G. (2011). From social media to social customer relationship management. *Strategy & Leadership*, 39(5), 30–37. doi:10.1108/10878571111161507

- Banker, R. D., Bardhan, I. R., Chang, H., & Lin, S. (2006). Plant Information Systems, Manufacturing Capabilities, and Plant Performance. *MIS Quarterly*, *30*(2), 315–337.
- Barger, V. A., & Labrecque, L. (2013). An integrated marketing communications perspective on social media metrics. *International Journal of Integrated Marketing Communications*, *5*(1), 64–76.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. doi:10.1177/014920639101700108
- Battor, M., & Battor, M. (2010). The impact of customer relationship management capability on innovation and performance advantages: testing a mediated model. *Journal of Marketing Management*, *26*(9-10), 842–857. doi:10.1080/02672570903498843
- Bearden, W. O., Netemeyer, R. G., & Haws, K. L. (2011). *Handbook of marketing scales: multi-item measures for marketing and consumer behavior research*. Los Angeles: Sage.
- Berger, P. D., & Nasr, N. (1998). Customer lifetime value: marketing models and applications. *Journal of Interactive Marketing*, *12*(Winter), 17–30.
- Bernoff, J., & Li, C. (2008). Harnessing the Power of the Oh-So-Social Web. *MIT Sloan Management Review*, *49*(3), 36–42.
- Berthon, P. R., Pitt, L. F., Plangger, K., & Shapiro, D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business Horizons*, *55*(3), 261–271. doi:10.1016/j.bushor.2012.01.007
- Bharadwaj, A. S. (2000). A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, *24*(1), 169–196. doi:10.2307/3250983
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model. *Journal of Marketing Research*, *57*(4), 83–99.
- Bijmolt, T. H. a., Leeflang, P. S. H., Block, F., Eisenbeiss, M., Hardie, B. G. S., Lemmens, a., & Saffert, P. (2010). Analytics for Customer Engagement. *Journal of Service Research*, *13*(3), 341–356. doi:10.1177/1094670510375603
- Black, J. A., & Boal, K. B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, *15*, 131–148.
- Bloemer, J. M., & Kasper, H. D. P. (1995). The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of Economic Psychology*, *16*(2), 311–329. doi:10.1016/0167-4870(95)00007-B
- Bolton, R. N., & Tarasi, C. O. (2007). Managing Customer Relationships. *Review of*

Marketing Research, 3–38. doi:10.1108/09590550110696969

- Bose, R. (2002). Customer relationship management: key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems*, 102(2), 89–97. doi:10.1108/02635570210419636
- Bowden, J. L.-H. (2009). The Process of Customer Engagement: A Conceptual Framework. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 63–74. doi:10.2753/MTP1069-6679170105
- Bowen, J. T., & Chen, S.-L. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(5), 213–217. doi:10.1108/09596110110395893
- Brady, M. K., & Cronin, J. J. (2001). Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. *Journal of Service Research*, 3(3), 241–251. doi:10.1177/109467050133005
- Brännback, M. (1999). *The Concept of Customer-Orientation and Its Implication for Competence Development*. Innomarket.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juric, B., & Ilic, A. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271.
- Brzozowski, M. J., Sandholm, T., & Hogg, T. (2009). Effects of feedback and peer pressure on contributions to enterprise social media. In *Proceedings of the ACM 2009 international conference on Supporting group work - GROUP '09* (pp. 61–70). New York, New York, USA: ACM Press. doi:10.1145/1531674.1531684
- Bull, C. (2003). Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal*, 9(5), 592–602. doi:10.1108/14637150310496703
- Cadotte, E. R., Woodruff, R. B., & Jenkins, R. L. (1987). Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 305–314. doi:10.2307/3151641
- Cantone, L., & Risitano, M. (2007). *Gestione strategica delle relazioni con i clienti e vantaggio competitivo delle imprese. Vi International Congress "Marketing Trend."*
- Capaldo, A. (2015). *Strategia, reti d'impresa e capacità relazionali* (Seconda ed.). CEDAM.
- Chang, W., Park, J. E., & Chaiy, S. (2010). How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*, 63(8), 849–855. doi:10.1016/j.jbusres.2009.07.003

- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM). *Business Process Management Journal*, 9(5), 672–688. doi:10.1108/14637150310496758
- Chen, M., Cheng, S., & Hwang, Y. (2005). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 159–176. doi:10.1108/14691930510592771
- Cherubini, S., & Pattuglia, S. (2012). *Social Media Marketing. Consumatori, imprese, relazioni*. Milano: Franco Angeli.
- Cheung, C. M. K., & Lee, M. K. O. (2010). A theoretical model of intentional social action in online social networks. *Decision Support Systems*, 49(1), 24–30. doi:10.1016/j.dss.2009.12.006
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study. *Information Systems Research*, 14(2), 189 – 217.
- Chiu, Y.-J., Chen, H.-C., Tzeng, G.-H., & Shyu, J. Z. (2006). Marketing strategy based on customer behaviour for the LCD-TV. *International Journal of Management and Decision Making*, 7(2/3), 143–165. doi:10.1504/IJMDM.2006.009140
- Choudhury, M. M. (2014a). Facebook Insights for Implementing Social CRM. *International Journal of Exclusive Management Research*, 4(11), 1–5.
- Choudhury, M. M. (2014b). Facebook Insights for Implementing Social CRM, 4(11), 1–5.
- Choudhury, M. M., & Harrigan, P. (2014). CRM to social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management. *Journal of Strategic Marketing*, 22(2), 149–176. doi:10.1080/0965254X.2013.876069
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (1991). *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service and Marketing Together*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Chu, S.-C., & Kim, Y. (2011). Determinants of consumer engagement in electronic word-of-mouth (eWOM) in social networking sites. *International Journal of Advertising*, 30(1), 47. doi:10.2501/IJA-30-1-047-075
- Chua, A. Y. ., & Banerjee, S. (2013a). Customer knowledge management via social media: the case of Starbucks. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 237–249. doi:10.1108/13673271311315196
- Chua, A. Y. K., & Banerjee, S. (2013b). Customer knowledge management via social media: the case of Starbucks. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 237–249. doi:10.1108/13673271311315196

- Collesei, U., Casarin, F., & Vescovi, T. (2000). Internet e i cambiamenti nei comportamenti d'acquisto del consumatore. In *CONVEGNO "LE TENDENZE DEL MARKETING IN EUROPA"* (pp. 1–13).
- Coltman, T. (2007). Can superior CRM capabilities improve performance in banking. *Journal of Financial Services Marketing*, 12(2), 102–114. doi:10.1057/palgrave.fsm.4760065
- Constantinides, E., & Fountain, S. J. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9(3), p. 231–244. doi:10.1057/palgrave.dddmp.4350098
- Constantinides, E., Romero, C. L., & Boria, M. A. G. (2009). Social Media: A New Frontier for Retailers? In B. Swoboda, D. Morschett, T. Rudolph, P. Schnedlitz, & H. Schramm-Klein (Eds.), *European Retail Research* (pp. 1–28). Wiesbaden: Gabler Verlag. doi:10.1007/978-3-8349-8099-1_1
- Cool, K., & Schendel, D. (1988). Performance differences among strategic group members. *Strategic Management Journal*, 9(3), 207–223. doi:10.1002/smj.4250090302
- Cooper, M. J., Gwin, C. F., & Wakefield, K. L. (2008). Cross-functional interface and disruption in CRM projects: Is marketing from Venus and information systems from Mars? *Journal of Business Research*, 61(4), 292–299. doi:10.1016/j.jbusres.2007.07.028
- Costabile, M. (1996). *Misurare il valore per il cliente*. Torino: Utet.
- Costabile, M. (2001). *Il capitale relazionale: gestione delle relazioni e della customer loyalty*. Milano: McGraw-Hill.
- Cretu, A. E., & Brodie, R. J. (2007). The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. *Industrial Marketing Management*, 36(2), 230–240. doi:10.1016/j.indmarman.2005.08.013
- Crosby, L. A., & Johnson, S. L. (2000). What to do before going 1-to-1. *Marketing Management*, 9(4), 14.
- Cugno, M. (2010). *Creazione di valore e cliente. Metodi quantitativi per la governance strategica dell'impresa*. Novara: isedi.
- Culnan, M. J., McHugh, P. J., & Zubillaga, J. I. (2010). How Large U.S. Companies Can Use Twitter and Other Social Media to Gain Business Value. *MIS Quarterly Executive*, 9(4), 243–259. doi:10.1108/07378830510636300
- Czepiel, J. A., & Gilmore, R. (1987). Exploring the concept of loyalty in services. In J. A. Czepiel, C. A. Congram, & J. Shanahan (Eds.), *The services challenge: Integrating for competitive advantage* (pp. 91–94). Chicago, IL: American Marketing Association.

- Day, G. S. (1994). The of Market-Drive Capabilities Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
- Day, G. S., & Montgomery, D. B. (1999). Charting New Directions for Marketing. *Journal of Marketing*, 63, 3. doi:10.2307/1252096
- De Bruyn, A., & Lilien, G. L. (2008). A multi-stage model of word-of-mouth influence through viral marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 25(3), 151–163. doi:10.1016/j.ijresmar.2008.03.004
- de Valck, K., van Bruggen, G. H., & Wierenga, B. (2009). Virtual communities: A marketing perspective. *Decision Support Systems*, 47(3), 185–203. doi:10.1016/j.dss.2009.02.008
- Deshpandé, R. (1999). *Developing a Market Orientation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture , Customer and Innovativeness Orientation , in A Quadrad Japanese Firms : Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37.
- Di Pietro, L., Di Virgilio, F., & Pantano, E. (2012). Social network for the choice of tourist destination: attitude and behavioural intention. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 3(1), 60–76. doi:10.1108/17579881211206543
- Dick, A., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113.
- Døving, E., & Gooderham, P. N. (2008). Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices. *Strategic Management Journal*, 29(8), 841–857. doi:10.1002/smj.683
- Dowling, G. R., & Uncles, M. (1997). Do Customer Loyalty Programs Really Work? *Sloan Management Review*, 38(Summer), 71–82.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper and Row.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), 79–94. doi:10.2307/41165987
- Dwyer, P. (2007). Measuring the value of electronic word of mouth and its impact in consumer communities. *Journal of Interactive Marketing*, 21(2), 63–79. doi:10.1002/dir.20078
- Dwyer, R. F., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Buyer-Seller Developing Relationships. *American Journal of Marketing*, 51(2), 11–27.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management.The Academy of Management Review*, 23(4), 660. doi:10.5465/AMR.1998.1255632

- Edelman, D. (2010). Branding in the digital age. *Harvard Business Review*, 88(12), 62–69.
- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal*, 14(4), 356–364. doi:10.1016/0263-2373(96)00022-9
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121. doi:10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E
- Ellonen, H.-K., & Kosonen, M. (2010). Treat your customers as equals! Fostering customer collaboration through social media. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*, 3(3), 221–240.
- Engel, J. F., & Blackwell, R. D. (1982). *Consumer behavior*. New York: The Dryden Press.
- Erevelles, S., & Leavitt, C. (1992). A comparison of current models of consumer satisfaction/dissatisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5(10), 104–114.
- Evans, J. R., & Laskin, R. L. (1994). The relationship marketing process: A conceptualization and application. *Industrial Marketing Management*, 23(5), 439–452. doi:10.1016/0019-8501(94)90007-8
- Faase, R., Helms, R., & Spruit, M. (2011). Web 2.0 in the CRM domain: defining social CRM. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 5(1), 1–22. doi:10.1504/IJECRM.2011.039797
- Falcone, D., Silvestri, A., Di Bona, G., Forcina, A., & Pacitto, A. (2010). Study and modelling of very flexible lines through simulation. In *Proceedings of the 2010 Spring Simulation Multiconference on - SpringSim '10*. New York, New York, USA: ACM Press. doi:10.1145/1878537.1878602
- Finotto, V., & Micelli, S. (2010). Web e Made in Italy: la terra di mezzo della comunicazione d'impresa. *Mercati E Competitività*, 4, 101–119. doi:10.3280/MC2010-004007
- Ford, D. (1984). Buyer/seller relationships in international industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 13(2), 101–112.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6–21. doi:10.2307/1252129
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. doi:10.2307/3151312
- Fornell, C., Mithas, S., Morgeson, F. V., & Krishnan, M. S. (2006). Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk. *Journal of Marketing*, 70(1), 3–14. doi:10.1509/jmkg.2006.70.1.3

- Fournier, S., & Mick, D. G. (1999). Satisfaction Rediscovering. *Journal of Marketing*, 63(4), 5–23.
- Franzak, F., Makarem, S., & Jae, H. (2014). Design benefits, emotional responses, and brand engagement. *Journal of Product & Brand Management*, 23(APRIL), 16–23. doi:10.1108/JPBM-07-2013-0350
- Gamboa, A. M., & Gonçalves, H. M. (2014). Customer loyalty through social networks: Lessons from Zara on Facebook. *Business Horizons*, 57(6), 709–717. doi:10.1016/j.bushor.2014.07.003
- Gandolfo, A., & Lupi, L. (2014). Social network branding: la politica di marca nell'era delle reti sociali digitali. *MERCATI E COMPETITIVITÀ*, (2), 151–175. doi:10.3280/MC2014-002008
- Glazer, R. (1997). Strategy and Structure in Information-Intensive Markets: The Relationship Between Marketing and IT. *Journal of Market-Focused Management*, 2(1), 65–81. doi:10.1023/A:1009793717081
- Goff, B. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N., & Stojack, C. (1997). The influence of salesperson selling behaviors on customer satisfaction with products. *Journal of Retailing*, 73(2), 171–183. doi:10.1016/S0022-4359(97)90002-6
- Gordini, N., & Rancati, E. (2014). *Content marketing e creazione di valore - Aspetti definitivi e metriche di misurazione*. Torino: G. GIAPPICHELLI EDITORE.
- Gordini, N., & Rancati, E. (2015). Entrepreneurship and growth of small family firms. Evidence from a sample of the artistic craftsmen of Florence. *Sinergie Italian Journal Of Management*, 33(98), 169–194.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *Knowledge and Strategy*, 33(3), 3–23.
- Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6), 410–419. doi:10.1108/08858621011066008
- Grönroos, C. (1982). An applied service marketing theory. *European Journal of Marketing*, 16(7), 30–41.
- Grönroos, C. (1989). Defining Marketing: A Market-Oriented Approach. *European Journal of Marketing*, 23(1), 52–60. doi:10.1108/EUM00000000000541
- Grönroos, C. (1994). Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm. *Journal of Marketing Management*, 10, 347–360.
- Gummesson, E. (1987). The new marketing - developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning*, 20(4), 10–20.
- Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N., ... Sriram, S. (2006). Modeling Customer Lifetime Value. *Journal of Service Research*, 9(2), 139–155. doi:10.1177/1094670506293810

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hajli, N. (2014). A study of the impact of social media on consumers. *International Journal of Market Research*, 56(3), 95–113. doi:10.2501/IJMR-2014-025
- Hakansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction , customer loyalty , and profitability : an empirical study, 7(4), 27–42. doi:10.1108/09564239610129931
- Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. L. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), 265–273. doi:10.1016/j.bushor.2011.01.007
- Hardaker, S., & Fill, C. (2005). Corporate Service Brands: The Intellectual and Emotional Engagement of Employees. *Corporate Reputation Review*, 7(4), 365–376.
- Harrigan, P., & Miles, M. (2014). From e-CRM to s-CRM. Critical factors underpinning the Social CRM activities of SMEs. *27th Annual SEAANZ Conference 2014*, 1–23. doi:10.1080/13215906.2014.11082079
- Harrigan, P., Soutar, G., Choudhury, M. M., & Lowe, M. (2015). Modelling CRM in the social media age. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 23(1), 27–37. doi:10.1016/j.ausmj.2014.11.001
- Harrison-Walker, J. L. (2001). The Measurement of Word-of-Mouth Communication and an Investigation of Service Quality and Customer Commitment as Potential Antecedents. *Journal of Service Research*, 4(1), 60–75.
- Hawawini, G., Subramanian, V., & Verdin, P. (2003). Is performance driven by industry- or firm-specific factors? A new look at the evidence. *Strategic Management Journal*, 24(1), 1–16. doi:10.1002/smj.278
- Heidemann, J., Klier, M., & Probst, F. (2012). Online social networks: A survey of a global phenomenon. *Computer Networks*, 56(18), 3866–3878. doi:10.1016/j.comnet.2012.08.009
- Heller Baird, C., & Parasnis, G. (2011). From social media to social customer relationship management. *Strategy & Leadership*, 39(5), 30–37. doi:10.1108/10878571111161507
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G., & Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38–52. doi:10.1002/dir.10073
- Hennig-Thurau, T., Malthouse, E. C., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, a., & Skiera, B. (2010). The Impact of New Media on Customer Relationships. *Journal of Service Research*, 13(3), 311–330. doi:10.1177/1094670510375460

- Hirschowitz, A. (2001). Closing the CRM loop: The 21st century marketer's challenge: Transforming customer insight into customer value. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 10(2), 168–178. doi:10.1057/palgrave.jt.5740043
- Hoffman, D. L., & Fodor, M. (2010). Can You Measure the ROI of Your Social Media Marketing? *MIT Sloan Management Review*, 52(1), 41–49.
- Hoffman, D. L., & Novak, T. P. (2012). Toward a Deeper Understanding of Social Media. *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 69–70. doi:10.1016/j.intmar.2012.03.001
- Hogan, J. E., Lemon, K. N., & Libai, B. (2004). Quantifying the ripple: Word-of-mouth and advertising effectiveness. *Journal of Advertising Research*. doi:10.1017/S0021849904040243
- Hogg, T. (2010). Inferring preference correlations from social networks. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(1), 29–37. doi:10.1016/j.elerap.2009.04.006
- Holsing, C., & Olbrich, R. (2012). Effect of user-generated content on website stickiness. In *Proceedings of the 14th Annual International Conference on Electronic Commerce - ICEC '12* (pp. 301–308). New York, New York, USA: ACM Press. doi:10.1145/2346536.2346597
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18–27. doi:10.1016/S0148-2963(03)00109-7
- Huang, J., Baptista, J., & Galliers, R. D. (2013). Reconceptualizing rhetorical practices in organizations: The impact of social media on internal communications. *Information & Management*, 50(2-3), 112–124. doi:10.1016/j.im.2012.11.003
- Hult, G. T. M., & Ketchen, D. J. (2001). Does market orientation matter?: a test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9), 899–906. doi:10.1002/smj.197
- Iacobucci, D., & Hopkins, N. (1992). Modeling Dyadic Interactions and Networks in Marketing. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 5–17. doi:10.2307/3172489
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337–359. doi:10.1177/1534484303257985
- Janhonen, M., & Johanson, J.-E. (2011). Role of knowledge conversion and social networks in team performance. *International Journal of Information Management*, 31(3), 217–225. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2010.06.007
- Javornik, A., & Mandelli, A. (2012). Behavioral perspectives of customer engagement: An exploratory study of customer engagement with three Swiss FMCG brands. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 19(4), 300–310. doi:10.1057/dbm.2012.29

- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70. doi:10.2307/1251854
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., & Raman, P. (2005). The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 177–192. doi:10.1509/jmkg.2005.69.4.177
- Jones, M. A., & Suh, J. (2000). Transaction specific satisfaction and overall satisfaction: an empirical analysis. *Journal of Services Marketing*, 14(2), 147–159. doi:10.1108/08876040010371555
- Kaltcheva, V. D., Patino, A., Laric, M. V., Pitta, D. A., & Imparato, N. (2014). Customers' relational models as determinants of customer engagement value. *Journal of Product & Brand Management*, 23(1), 55–61. doi:10.1108/JPBM-07-2013-0353
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2014). Collaborative projects (social media application): About Wikipedia, the free encyclopedia. *Business Horizons*, 57(5), 617–626. doi:10.1016/j.bushor.2014.05.004
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. doi:10.1016/j.bushor.2009.09.003
- Karakaya, F., & Ganim Barnes, N. (2010). Impact of online reviews of customer care experience on brand or company selection. *Journal of Consumer Marketing*, 27(5), 447–457. doi:10.1108/07363761011063349
- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall.
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28(1), 21–37. doi:10.1016/S0363-8111(02)00108-X
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241–251. doi:10.1016/j.bushor.2011.01.005
- Kim, A. J., & Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal of Business Research*, 65(10), 1480–1486. doi:10.1016/j.jbusres.2011.10.014
- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. doi:10.2307/1251866
- Kohli, R., Piontek, F., Ellington, T., VanOsdol, T., Shepard, M., & Brazel, G. (2001). Managing customer relationships through E-business decision support applications: a case of hospital–physician collaboration. *Decision Support Systems*, 32(2), 171–187. doi:10.1016/S0167-9236(01)00109-9

- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value. *Journal of Service Research*, 13(3), 297–310. doi:10.1177/1094670510375602
- Lafferty, B. a., & Hult, G. T. M. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 92–109. doi:10.1108/03090560110363364
- Laroche, M., Habibi, M. R., & Richard, M.-O. (2013). To be or not to be in social media: How brand loyalty is affected by social media? *International Journal of Information Management*, 33(1), 76–82. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2012.07.003
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27(2), 131–150. doi:10.1002/smj.507
- Lehtinen, U. (1996). Our present state of ignorance in relationship marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 4(1), 43–51.
- Li, Q., Wang, J., Chen, Y. P., & Lin, Z. (2010). User comments for news recommendation in forum-based social media. *Information Sciences*, 180(24), 4929–4939. doi:10.1016/j.ins.2010.08.044
- Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9–28. doi:10.1111/j.1468-2370.2008.00252.x
- Lorenzo-Romero, C., Constantinides, E., & Alarcón-del-Amo, M. (2011). Consumer adoption of social networking sites: implications for theory and practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 5(2/3), 170–188. doi:10.1108/17505931111187794
- Macnamara, J., & Zerfass, A. (2012). Social Media Communication in Organizations: The Challenges of Balancing Openness, Strategy, and Management. *International Journal of Strategic Communication*, 6(4), 287–308. doi:10.1080/1553118X.2012.711402
- Malita, L. (2011). Social media time management tools and tips. *Procedia Computer Science*, 3, 747–753. doi:10.1016/j.procs.2010.12.123
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357–365. doi:10.1016/j.bushor.2009.03.002
- Marrocu, E., Paci, R., & Pontis, M. (2012). Intangible capital and firms' productivity. *Industrial and Corporate Change*, 21(2), 377–402. doi:10.1093/icc/dtr042

- Marsh, H. W., Hau, K.-T., & Wen, Z. (2004). Structural Equation Modeling : A Modeling Latent Growth Curves With Incomplete Data Using Different Types of Structural Equation Modeling and Multilevel Software. *Structural Equation Modeling, 11*(3), 452–483. doi:10.1207/s15328007sem1103
- Mauri, C. (2007). *Il sistema informativo per il marketing - Dai dati alle risorse di conoscenza per la gestione delle relazioni con i clienti*. Torino: G. GIAPPICHELLI EDITORE.
- Mayzlin, D., & Yoganarasimhan, H. (2012). Link to Success: How Blogs Build an Audience by Promoting Rivals. *Management Science, 58*(9), 1651–1668. doi:10.1287/mnsc.1110.1510
- Mazzei, R. (1999). *Brand Equity*. Milano: Egea.
- McCarthy, J. (1960). *Basic marketing: a managerial approach*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- McLure Wasko, M., & Faraj, S. (2005). Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice. *MIS Quarterly, 29*(1), 35–57.
- Michaelidou, N., Siamagka, N. T., & Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management, 40*(7), 1153–1159. doi:10.1016/j.indmarman.2011.09.009
- Michaels, R. E., & Day, R. L. (1985). Measuring Customer Orientation of Salespeople: A Replication with Industrial Buyers. *Journal of Marketing Research, 22*(4), 443–446. doi:10.2307/3151589
- Mittal, V., & Kamakura, W. a. (2001). Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing Research, 38*(1), 131–142. doi:10.1509/jmkr.38.1.131.18832
- Mohan, S., Choi, E., & Min, D. (2008). Conceptual Modeling of Enterprise Application System Using Social Networking and Web 2.0 “Social CRM System.” In *2008 International Conference on Convergence and Hybrid Information Technology* (pp. 237–244). IEEE. doi:10.1109/ICHIT.2008.263
- Mohs, J. (1999). Frequency Marketing. *Retail Report, 12*(4).
- Moore, J. N., Raymond, M. A., & Hopkins, C. D. (2015). Social Selling: A Comparison of Social Media Usage Across Process Stage, Markets, and Sales Job Functions. *Journal of Marketing Theory and Practice, 23*(1), 1–20. doi:10.1080/10696679.2015.980163
- Moretti, A., & Tuan, A. (2014). Social media marketing and relationship marketing: revolution or evolution? A first step analysis. *Sinergie Journal, 93*(Gennaio-Aprile), 115–137. doi:10.7433/s93.2014.08

- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. doi:10.2307/1252308
- Moutot, J.-M., & Bascoul, G. (2008). Effects Of Sales Force Automation Use On Sales Force Activities And Customer Relationship Management Processes. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28(2), 167–184. doi:10.2753/PSS0885-3134280205
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, 23(2), 242–266.
- Nambisan, P., & Watt, J. H. (2011). Managing customer experiences in online product communities. *Journal of Business Research*, 64(8), 889–895. doi:10.1016/j.jbusres.2010.09.006
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(October), 20–35. doi:10.2307/1251757
- Neal, W. D. (1999). Satisfaction is nice, but value drives loyalty. *Marketing Research*, 11(1), 21–23.
- Nevin, J. R. (n.d.). Relationship marketing and distribution channels: Exploring fundamental issues. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 327–334. doi:10.1177/009207039502300413
- Nguyen, B., & Mutum, D. S. (2012). A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures. *Business Process Management Journal*, 18(3), 400–419. doi:10.1108/14637151211232614
- Nunnally, J. (1967). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nwankwo, S. (1995). Developing a customer orientation. *Journal of Consumer Marketing*, 12(5), 5–15. doi:10.1108/07363769510103856
- O'Reilly, T., & Musser, J. (2006). *Web 2.0 Principles and Best Practices*. O'Reilly Radar.
- Oktemgil, M., & Greenley, G. (1997). Consequences of high and low adaptive capability in UK companies. *European Journal of Marketing*, 31(7), 445–466. doi:10.1108/03090569710176619
- Oliver, R. L. (1996). Varieties of Value in the Consumption Satisfaction Response. *Advances in Consumer Research*, 23(1), 143–147.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33. doi:10.2307/1252099

- Oliver, R. L., & Swan, J. E. (1989). Equity and Disconfirmation Perceptions as Influences on Merchant and Product Satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 16(3), 372–383. doi:10.1086/209223
- Olivier, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Onishi, H., & Manchanda, P. (2012). Marketing activity, blogging and sales. *International Journal of Research in Marketing*, 29(3), 221–234. doi:10.1016/j.ijresmar.2011.11.003
- Paroutis, S., & Al Saleh, A. (2009). Determinants of knowledge sharing using Web 2.0 technologies. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 52–63. doi:10.1108/13673270910971824
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2001). Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 3(2), 1–34. doi:10.1007/s002280050537
- Passaro, P. (2012). *La prospettiva olistica del customer relationship management*. Milano: Franco Angeli.
- Payne, A., & Frow, P. (2004). The role of multichannel integration in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 527–538. doi:10.1016/j.indmarman.2004.02.002
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Payne, A., & Holt, S. (2001). Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. *British Journal of Management*, 12(2), 159–182. doi:10.1111/1467-8551.00192
- Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *Managing customer relationships: A strategic framework*. John Wiley & Sons.
- Peppers, D., Rogers, M., & Dorf, B. (1999). Is your company ready for one-to-one marketing? *Harvard Business Review*, January/Fe, 151–160.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. doi:10.1017/CBO9781107415324.004
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309–323. doi:10.1002/mde.1126
- Piller, Frank T., Vossen, A., & Ihl, C. (2012). From social media to social product development: the impact of social media on co-creation of innovation. *Die Unternehmung*, 65(1).

- Porter, C. E., & Donthu, N. (2008). Cultivating Trust and Harvesting Value in Virtual Communities. *Management Science*, 54(1), 113–128. doi:10.1287/mnsc.1070.0765
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. doi:10.1002/dir.20015
- Rababah, K., Mohd, H., & Ibrahim, H. (2011). Customer Relationship Management (CRM) Processes from Theory to Practice: The Pre-implementation Plan of CRM System. *International Journal of E-Education*, 1(1), 22–34. doi:10.7763/IJEEEE
- Rai, A., Patnayakuni, R., & Seth, N. (2006). Firm Performance Impacts of Digitally Enabled Supply Chain Integration Capabilities. *MIS Quarterly*, 30(2), 225–246.
- Rapp, A., Beitelspacher, L. S., Grewal, D., & Hughes, D. E. (2013). Understanding social media effects across seller, retailer, and consumer interactions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(5), 547–566. doi:10.1007/s11747-013-0326-9
- Rapp, A., Trainor, K. J., & Agnihotri, R. (2010). Performance implications of customer-linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology. *Journal of Business Research*, 63(11), 1229–1236. doi:10.1016/j.jbusres.2009.11.002
- Ravald, A., & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30(2), 19–30. doi:10.1108/03090569610106626
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105–111. doi:10.1016/j.calsurfa.2006.11.029
- Reichheld, F. F., & Teal, T. (1996). *The Loyalty effect*. Harvard Business School Press. Boston. doi:10.2307/3857215
- Reinartz, W. J., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The Customer Relationship Management Process: Its Relationship Management Measurement and. *Journal of Marketing*, 41(3), 293–305.
- Reinartz, W. J., & Kumar, V. (2000). On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. *Journal of Marketing*, 64(4), 17–35. doi:10.1509/jmkg.64.4.17.18077
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The Customer Relationship Management Process : Its Relationship Management Measurement and. *Journal of Marketing*, 41(3), 293–305.
- Richards, K. a., & Jones, E. (2008). Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 120–130. doi:10.1016/j.indmarman.2006.08.005

- Rigby, D., & Ledingham, D. (2004). CRM Done Right. *Harvard Business Review*, (November).
- Roberts, N., & Grover, V. (2012). Leveraging Information Technology Infrastructure to Facilitate a Firm's Customer Agility and Competitive Activity: An Empirical Investigation. *Journal of Management Information Systems*, 28(4), 231–270. doi:10.2753/MIS0742-1222280409
- Robins, J. A. (1992). Organizational Considerations in the Evaluation of Capital Assets : Toward a Resource-Based View of Strategic Investment by Firms. *Organization Science*, 3(4), 522–536.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225–245. doi:10.1016/0167-8116(92)90019-H
- Rumelt, R. P. (1991). How Much Does Industry Matter. *Strategic Management Journal*, 12(3), 167–185.
- Rust, R. T., & Zahorik, A. J. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*, 69(2), 193–215. doi:10.1016/0022-4359(93)90003-2
- Rust, R., Zeithaml, V., & Lemon, K. (2004). Customer-Centered Brand Management. *Harvard Business Review*, 110 – 118.
- Ryals, L. (2002). Measuring risk and returns in the customer portfolio. *Journal of Database Marketing*, 9(3), 219–227. doi:10.1057/palgrave.jdm.3240003
- Ryals, L. (2003). Making customers pay: measuring and managing customer risk and returns. *Journal of Strategic Marketing*, 11(3), 165–175. doi:10.1080/0965254032000133476
- Ryals, L., & Knox, S. (2001). Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European Management Journal*, 19(5), 534–542. doi:10.1016/S0263-2373(01)00067-6
- Ryals, L., & Payne, A. (2001). Customer relationship management in financial services: towards information-enabled relationship marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 9(1), 3–27. doi:10.1080/713775725
- Saarijärvi, H., Karjaluoto, H., & Kuusela, H. (2013). Extending customer relationship management: from empowering firms to empowering customers. *Journal of Systems and Information Technology*, 15(2), 140–158. doi:10.1108/13287261311328877
- Sandner, P. G., & Block, J. (2011). The market value of R&D, patents, and trademarks. *Research Policy*, 40(7), 969–985. doi:10.1016/j.respol.2011.04.004
- Sarner, A., Thompson, E., Sussin, J., Drakos, N., Maoz, M., Davies, J., & Mann, J. (2012). Magic Quadrant for Social CRM. *Gartner Group*.

- Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management Decision*, 50(2), 253–272. doi:10.1108/00251741211203551
- Saura, I. G., Contrí, G. B., Taulet, A. C., & Velázquez, B. M. (2005). Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services. *International Journal of Service Industry Management*, 16(5), 497–525. doi:10.1108/09564230510625787
- Sawhney, M., Verona, G., & Prandelli, E. (2005). Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing*, 19(4), 4–17. doi:10.1002/dir.20046
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343–351. doi:10.2307/3151568
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Schmalensee, R. (1985). Do markets differ much? *American Economic Review*, 75, 341–351.
- Shah, D., Rust, R. T., Parasuraman, A., Staelin, R., & Day, G. S. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 9(2), 113–124. doi:10.1177/1094670506294666
- Shapiro, B. (1988). What the hell is market oriented? *Harvard Business Review*, (November/December), 119–125.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4), 397–418. doi:10.1016/0969-5931(95)00018-6
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S., & Sharma, A. (2000). The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 55–56.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., & Yim, F. H. K. (2005). CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing* (Vol. 39). doi:10.1108/03090560510623253
- Skeels, M. M., & Grudin, J. (2009). When social networks cross boundaries. In *Proceedings of the ACM 2009 international conference on Supporting group work - GROUP '09* (pp. 95–104). New York, New York, USA: ACM Press. doi:10.1145/1531674.1531689

- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46–55. doi:10.2307/1252250
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Customer-Led and Market-Oriented : Let ' S Not Confuse the Two. *Strategic Management Journal*, 19(January 1997), 1001–1006. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199810)19:10<1001::AID-SMJ996>3.0.CO;2-4
- Solima, L. (2007). Social Network : verso un nuovo paradigma per la valorizzazione della domanda culturale. *Sinergie Italian Journal Of Management*, 82(10), 47–74.
- Spaulding, T. J. (2010). How can virtual communities create value for business? *Electronic Commerce Research and Applications*, 9(1), 38–49. doi:10.1016/j.elerap.2009.07.004
- Sprott, D., Czellar, S., & Spangenberg, E. (2009). The Importance of a General Measure of Brand Engagement on Market Behavior: Development and Validation of a Scale. *Journal of Marketing Research*, 46(1), 92–104. doi:10.1509/jmkr.46.1.92
- Srivastava, R., Shervani, T., & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), 2–18.
- Storbacka, K., Strandvik, T., & Grönroos, C. (1994). Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 21–38. doi:10.1108/09564239410074358
- Suh, J.-C., & Yi, Y. (2006). When Brand Attitudes Affect the Customer Satisfaction-Loyalty Relation: The Moderating Role of Product Involvement. *Journal of Consumer Psychology*, 16(2), 145–155. doi:10.1207/s15327663jcp1602_5
- Swift, R. S. (2001). *Accelerating Customer Relationship using CRM and Relationship Technologies*. Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall.
- Szymanski, D. M., & Henard, D. H. (2001). Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 16–35. doi:10.1177/009207030102900102
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
- Teece, D., & Pisano, G. (2004). The Dynamic Capabilities of Firms. *Handbook on Knowledge Management*, 3, 195–213.
- Tepeci, M. (1999). Increasing brand loyalty in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(5), 223–230. doi:10.1108/09596119910272757
- The Digital Consumer*. (2014). *The Nielsen Company*.

- Thrassou, A., & Vrontis, D. (2008). Internet marketing by SMEs: towards enhanced competitiveness and internationalisation of professional services. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 4(2/3), 241–261. doi:10.1504/IJIMA.2008.017024
- Tikkanen, H., Hietanen, J., Henttonen, T., & Rokka, J. (2009). Exploring virtual worlds: success factors in virtual world marketing. *Management Decision*, 47(8), 1357–1381. doi:10.1108/00251740910984596
- Trainor, K. J. (2012). Relating Social Media Technologies to Performance: A Capabilities-Based Perspective. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(3), 317–331. doi:10.2753/PSS0885-3134320303
- Trainor, K. J., Andzulis, J., Rapp, A., & Agnihotri, R. (2014). Social media technology usage and customer relationship performance: A capabilities-based examination of social CRM. *Journal of Business Research*, 67(6), 1201–1208. doi:10.1016/j.jbusres.2013.05.002
- Troilo, G. (2001). *Marketing knowledge management - La gestione della conoscenza nell'impresa orientata al mercato*. Milano: Etas.
- Tse, D. K., & Wilton, P. C. (1988). Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 204–212. doi:10.2307/3172652
- Turnbull, P., Ford, D., & Cunningham, M. (1996). Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11(3/4), 44–62. doi:10.1108/08858629610125469
- Valdani, E. (2009). *Cliente & service management*. Milano: Egea.
- Valdani, E., & Busacca, B. (2001). Customer based view: dai principi alle azioni. *Micro & Macro Marketing*, (1), 7–32.
- van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253–266. doi:10.1177/1094670510375599
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to for Logic Marketing. *The Journal of Marjeting*, 68(1), 1–17. doi:10.1300/J047v07n04_02
- Vicari, S. (1991). *L'impresa vivente*. Milano: Etas.
- Vollmer, C., & Precourt, G. (2008). *Always on: advertising, marketing, and media in an era of consumer control*. New York: McGraw-Hill.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94. doi:10.1509/jmkg.69.1.80.55505

- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303–313. doi:10.1108/14601060410565056
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. doi:10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x
- Wang, Y., Po Lo, H., Chi, R., & Yang, Y. (2004). An integrated framework for customer value and customer relationship management performance: a customer based perspective from China. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(2/3), 169–182. doi:10.1108/09604520410528590
- Waters, R. D., Burnett, E., Lamm, A., & Lucas, J. (2009). Engaging stakeholders through social networking: How nonprofit organizations are using Facebook. *Public Relations Review*, 35(2), 102–106. doi:10.1016/j.pubrev.2009.01.006
- Wernerfelt, B. (1989). From critical resources to corporate strategy. *Journal of General Management*, 14(3), 4–12.
- Westbrook, R. A., & Reilly, M. D. (1983). value-percept disparity: an alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction. *Advances in Consumer Research*, 10(1), 256–261.
- Wilson, D. T. (1995). An integrated model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335–345.
- Wu, F., Mahajan, V., & Balasubramanian, S. (2003). An Analysis of E-Business Adoption and its Impact on Business Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 425–447. doi:10.1177/0092070303255379
- Yan, J. (2011). Social media in branding: Fulfilling a need. *Journal of Brand Management*, 18(9), 688–696. doi:10.1057/bm.2011.19
- Yang, Z., & Peterson, R. T. (2004). Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: The role of switching costs. *Psychology and Marketing*, 21(10), 799–822. doi:10.1002/mar.20030
- Yi, Y. (1990). A critical review of consumer satisfaction. *Review of Marketing*, 4(1), 68–123.
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475–489. doi:10.1016/j.indmarman.2004.01.006

Indice delle tabelle

Tabella 1 – Diffusione e penetrazione di Internet su scala mondiale.....	38
Tabella 2 – Utenti attivi e diffusione dei social media su scala mondiale	42
Tabella 3 – Classificazione delle diverse tipologie di social media	50
Tabella 4 – Sintesi degli ambiti in cui i social media trovano utilizzo e funzionalità ...	60
Tabella 5 – Composizione del campione per classe dimensionale	105
Tabella 6 – Origine del fatturato del campione – business nazionale ed estero	106
Tabella 7 – Composizione della clientela che concorre al fatturato nazionale	
degli intervistati	106
Tabella 8 – Rispondenti per settore di attività	107
Tabella 9 – Grado di utilizzo dei Social Media nel CRM oggi e nei prossimi tre	
anni	109
Tabella 10 – Costrutti del modello e loro proprietà	112
Tabella 11 – Risultati del modello analizzato.....	115

Indice delle figure

Figura 1 – Utenti globali delle piattaforme di social media più diffuse	43
Figura 2 – Gli Italiani, Internet e i social media.....	45
Figura 3 – Tasso di utilizzo nelle imprese italiane dei più diffusi social media	46
Figura 4 – Modello e ipotesi di ricerca.....	98
Figura 5 – I risultati del modello	114