

*Enrico Valdani*

*Ordinario di Marketing, Università L. Bocconi di Milano*

*evaldani@sda.uni-bocconi.it*

*Bruno Busacca*

*Associato di Economia e Gestione delle Imprese, Università L. Bocconi di Milano*

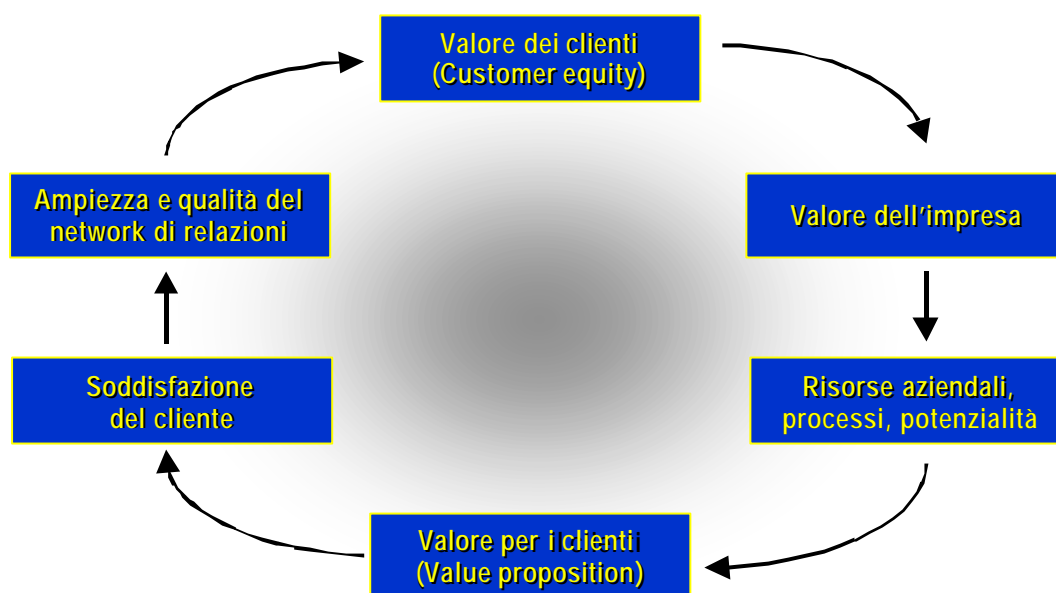
*bruno.busacca@sdabocconi.it*

## **CUSTOMER BASED VIEW: DAI PRINCIPI ALLE AZIONI**

### *1. Introduzione*

Il tema del valore economico delle relazioni di mercato è oggetto di una crescente attenzione da parte degli studiosi dell'economia d'impresa e degli operatori aziendali, in gran parte riconducibile alla radicale trasformazione dei *business model* innescata dalle nuove tecnologie e alla conseguente focalizzazione degli investimenti nell'area della internet economy sullo sviluppo della *customer base*. Quale contributo all'approfondimento del tema indicato, in un recente lavoro (Valdani e Busacca, 1999) è stata proposta una prospettiva teorica, la *customer-based view* (CBV), le cui proposizioni centrali correlano il valore che l'impresa è capace di generare per i propri clienti, il valore di questi ultimi e il valore del capitale economico. Tale prospettiva si inserisce nel filone di studi volto ad approfondire il legame fra orientamento al mercato, soddisfazione del cliente e business performance (Buzzel e Gale, 1987; Narver e Slater, 1990; Jaworski e Kohli, 1993; Deshpande, Farley e Webster, 1993; Narver, Jacobson e Slater, 1993; Anderson, Fornell e Lehmann, 1994; Gale, 1994; Slater e Narver, 1995). Sul piano teorico, oltre che sui contributi indicati, essa si fonda sulla *resource-based view* (Penrose, 1959; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986 e 1991; Itami, 1987; Dierickx e Cool, 1989; Grant, 1991 e 1996; Amit e Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993) e sulla *teoria di creazione del valore*, nella versione proposta dalla Scuola italiana, (Guatri 1991 e 1992; Guatri e Massari, 1992), proponendo la focalizzazione di tali costruzioni concettuali sul ruolo centrale del cliente nel processo di sviluppo del capitale economico.

Figura 1: La sequenza circolare alla base della Customer based view



Fonte: Valdani e Busacca (1999)

In particolare, la CBV riconduce i meccanismi causali che spiegano il legame fra le risorse dell'impresa e il suo successo economico/competitivo alla sequenza circolare illustrata nella figura 1, che chiaramente evidenzia i nessi di causalità esistenti fra il valore generato per i clienti, il livello di customer satisfaction, la consistenza del portafoglio delle relazioni di mercato, il valore dello stesso, la dimensione del capitale economico e la dotazione di risorse immateriali dell'impresa.

Dopo aver discusso i principi alla base della CBV (paragrafo 2), il presente lavoro si prefigge di giustificare il sistema di proposizioni teoriche in cui tali principi possono essere declinati (paragrafo 3) e quindi di evidenziare le linee strategiche di azione dalle quali dipende l'effettiva attivazione della prospettiva in esame (paragrafo 4), nonché le implicazioni gestionali che ne derivano (paragrafo 5).

## 2. I principi della Customer-based View

Nella CBV la creazione di valore si pone quale requisito inderogabile per la sopravvivenza e il successo dell'impresa, requisito il cui soddisfacimento è assicurato dalla focalizzazione dei processi aziendali sul valore offerto ai clienti. Ciò infatti garantisce lo sviluppo del patrimonio aziendale, attraverso le relazioni circolari che legano gli intangibile customer-based alle risorse fondate sulla conoscenza e sulle relazioni (fiducia) con altre categorie di stakeholder. Peraltro, proprio alla diversa capacità di presidio della sequenza “valore per il cliente - risorse intangibili - valore del capitale economico” la CBV riconduce le differenti performance delle imprese. Essendo la suddetta capacità il risultato dello stock iniziale di conoscenza e di fiducia, emerge con evidenza il collegamento diretto fra risorse intangibili e risultati aziendali. Da questo punto di vista, come accennato nell'introduzione, la CBV risulta coerente con le assunzioni di base della teoria di creazione di valore e della resource-based view. In particolare, ci si riferisce al riconoscimento che il valore del capitale economico “è legato non tanto ai flussi (di reddito, di

cassa) che l'impresa produce nell'immediato, ma alle potenzialità accumulate di produrre in futuro, e per lungo tempo, tali flussi positivi" (Guatri, 1992: 6), nonché alla concezione del processo di creazione di nuovo valore economico quale condizione di esistenza dell'impresa (Vicari, 1991), e alla correlazione tra le differenze nella dotazione di risorse (scarse e difficili da imitare) e le differenze di performance.

I principi sui quali si fonda la CBV sono rappresentati dalla considerazione del cliente quale fonte primaria della generazione di valore economico e dal riconoscimento della centralità della customer satisfaction quale linguaggio organizzativo indispensabile per presidiare adeguatamente tale fonte di valore. Il primo principio richiama l'attenzione sull'inviolabile correlazione esistente fra il valore generato dall'impresa per i clienti, la conseguente ampiezza/qualità del network di relazioni di mercato e il valore del capitale economico. Al riguardo è sorprendente rilevare come nella letteratura economico-aziendale siano state scritte molte pagine per descrivere le finalità dell'impresa e quanto frequentemente si sia omesso di rammentare e normativizzare la vera ragione della loro esistenza: servire e soddisfare i propri clienti. La medesima lacuna è riscontrabile nell'interpretazione delle dinamiche di sviluppo del capitale economico. Ad esempio, l'approccio *strategico competitivo* (Porter, 1980 e 1985) riconduce la creazione di valore da un lato all'attrattività del settore/gruppo strategico in cui l'impresa opera e dall'altro alla capacità della stessa di perseguire strategie di leadership di costo, di differenziazione o di focalizzazione, idonee a consentire il raggiungimento di un vantaggio competitivo difendibile. L'approccio delle *core competence* (Prahalad e Hamel, 1990) enfatizza invece una prospettiva interna all'impresa, ponendo in primo piano la capacità di definizione e di leverage delle proprie competenze chiave nella selezione degli ambiti di attività attuali e potenziali e nella conquista di vantaggi strategici sostenibili. Entrambe le costruzioni teoriche, pur integrando nei propri paradigmi il cliente, tendono a confinarlo nel ruolo di acquirente di beni e servizi, senza riconoscere adeguatamente la sua rilevanza strategica ai fini della creazione di valore economico. Peraltro, se tale riconoscimento certamente non manca negli studi di marketing, scarsa enfasi è comunque posta sul legame fra le relazioni con i clienti e le grandezze economico-finanziarie da cui dipende il valore dell'impresa<sup>1</sup>.

Il secondo principio della CBV enfatizza il ruolo della customer satisfaction ai fini della focalizzazione delle energie organizzative sullo sviluppo del patrimonio relazionale dell'impresa, evidenziandone le specificità rispetto al tradizionale orientamento al consumatore. Nella concezione dell'impresa quale sistema di conoscenza la comunicazione rappresenta il "collante" che garantisce la necessaria stabilità all'interazione fra le diverse componenti cognitive aziendali. Nella misura in cui si traduce in una visione condivisa dall'organizzazione, articolandosi in una serie di regole atte a indirizzare i comportamenti strategici, a ridurre i conflitti fra i vari portatori di interesse e ad attivare i processi di apprendimento aziendali, la customer satisfaction fornisce un grande contributo alla creazione di strutture comunicative in grado di dare un senso ai comportamenti del sistema aziendale. In quest'ottica, la customer satisfaction assume valenze semantiche che vanno ben oltre quelle del tradizionale orientamento al consumatore, configurandosi non solo quale linguaggio specialistico in grado di favorire un'interazione diretta con la domanda, ma in senso più ampio quale *linguaggio organizzativo*, attraverso cui (Busacca, 1997): a) si manifesta la forza coesiva

---

<sup>1</sup> Rilevanti (e relativamente recenti) eccezioni sono rappresentate dagli studi volti ad approfondire: a) la correlazione esistente fra alcuni indicatori della solidità del network relazionale (ad esempio, il tasso di *customer retention* e il livello di soddisfazione dei clienti) dell'impresa e la redditività della stessa (Reichheld, 1990, 1991-1992 e 1996; Carrol, 1991-1992; Anderson, Fornell e Lehman, 1994); b) il contributo delle risorse relazionali dell'impresa (*market-based asset* nella terminologia degli autori) alla creazione di valore per gli azionisti (Shrivastava, Shervani, Fahey, 1998); c) il valore della *customer base*, con particolare riferimento ai clienti fedeli (Wang e Spliegel, 1994), la stima del *customer life time value* (ad esempio Dwyer, 1989; Kane e Wang, 1995; Berger e Nasr, 1998, Jambu, 1998) e della *customer equity* (Blattberg e Deighton, 1996; Wayland e Cole, 1997).

dell'impresa; b) si integrano i clienti (o meglio il loro sistema cognitivo) nei processi di funzionamento aziendali; c) si stabilizzano le relazioni fra le varie componenti dell'organizzazione; d) si attiva una visione comune incentrata sull'accrescimento del valore (attuale e potenziale) del capitale economico e del patrimonio di conoscenza dell'impresa, attraverso lo sviluppo delle risorse intangibili basate sulle relazioni interne ed esterne.

Inoltre, nella consapevolezza che i comportamenti dell'impresa non sono determinati dalla reazione agli stimoli di un ambiente "oggettivo", ma scaturiscono dalla rappresentazione della realtà che l'impresa stessa si è fatta, la customer satisfaction svolge un ruolo affatto diverso rispetto al consolidato orientamento al consumatore. Ruolo che, al di là di un'efficace ed efficiente gestione della differenziazione dell'offerta, si concretizza nella produzione di informazioni idonee a selezionare i segnali ambientali, a generare un contesto coerente con lo sviluppo continuo delle relazioni con i clienti, ad attivare comportamenti idonei ad accrescere le risorse intangibili a queste connesse, a favorire la costruzione di stabili network inter-aziendali, fondati su linguaggi comuni ad imprese diverse e costruiti ai fini del raggiungimento di obiettivi condivisi e reciprocamente vantaggiosi (l'incremento delle risorse di conoscenza e di fiducia).

### 3. Le proposizioni della CBV

I principi della CBV sinteticamente descritti possono essere declinati nel seguente sistema di proposizioni:

P1: Il valore dell'impresa è funzione del valore dei suoi clienti (*customer equity*);

P2: La *customer equity* deriva dall'ampiezza e dalla qualità del network di relazioni con i clienti;

P3: L'ampiezza e la qualità del network relazionale dipendono dalla customer satisfaction;

P4: La customer satisfaction nasce dalla sintonia fra valore generato per i clienti (proposizione di valore) e valore da essi desiderato;

P5: Il livello e l'estensione della proposizione di valore offerta dall'impresa dipendono dallo stock di risorse e capacità da questa posseduto, nonché dall'efficacia e dall'efficienza dei processi che presidiano gli attributi generatori di valore (*value driver*);

P6: le risorse, le capacità e i processi critici possono essere, rispettivamente, sviluppate e rigenerate solo se, attraverso le relazioni con i clienti, viene prodotto un valore tale da indurre nei finanziatori il *commitment* a massimizzare gli investimenti nell'impresa, in coerenza con i principi della CBV.

Per quanto concerne la *prima proposizione*, analizzare il valore dell'impresa secondo una prospettiva *customer-based* significa porre in primo piano la correlazione esistente fra le relazioni con i clienti e la dimensione del capitale economico. Ciò non vuol dire ignorare il contributo essenziale fornito dalle altre risorse tangibili e intangibili, bensì considerare queste ultime quali strumenti fondamentali per costruire le relazioni stesse. Nella CBV le conoscenze aziendali (tecnologiche, di marketing, organizzative, e così via), la notorietà e l'immagine (di marca e di impresa), la rete di vendita, il portafoglio prodotti, rappresentano infatti le determinanti della quantità e della qualità delle relazioni che l'impresa è in grado di attivare con i clienti. Il valore di queste ultime sintetizza il contributo delle risorse-fonte (le conoscenze) e ne comprende, pertanto, il valore.

La scelta di privilegiare il punto di vista delle relazioni con la domanda, correlando il valore dell'impresa al valore dei suoi clienti, sembra coerente rispetto all'evoluzione in atto nelle fonti del vantaggio competitivo (Valdani, 1986, 1993 e 1997, Vicari 1986 e 1989; Fiocca, 1990), che tende sempre più ad enfatizzare la rilevanza dell'interazione con l'utilizzatore finale e quindi della componente fiduciaria nei rapporti di mercato. Nella logica della virtualità imposta dagli sviluppi tecnologici e concorrenziali, intesa come

“rovesciamento, nell’organizzazione produttiva, della logica push in logica pull grazie all’impiego di oggetti virtuali nella fase comunicativa e progettuale” (Rullani, 1994: 2), la catena del valore si sposta infatti verso il cliente finale. La valorizzazione della flessibilità è subordinata infatti al riconoscimento delle specificità dei bisogni e all’intervento attivo dell’impresa nel processo di utilizzo dei beni e servizi. Tutto ciò significa capacità di interagire ricorsivamente con i clienti, focalizzando il processo di creazione di valore economico sulle relazioni di mercato. In altre parole, per realizzare prodotti virtuali, che si adattino in tempo reale alle esigenze dei singoli clienti, è necessario integrare questi ultimi nei processi aziendali di ricerca, sviluppo e produzione. L’impresa virtuale, in grado di competere nell’economia post fordista, appare all’osservatore esterno con una struttura permeabile, senza confini fisici, progettata al fine di ricercare e modificare con continuità le modalità più efficaci per integrare la propria catena del valore con quelle di clienti e fornitori (Valdani, 1995: 32).

La *seconda proposizione* della CBV può essere chiarita ricordando che le determinanti del valore di un investimento sono rappresentate dall’entità dei flussi di risultato, dalla loro distribuzione temporale e dal grado di rischio ad essi associato. Nella prospettiva *customer-based*, tali determinanti, da cui dipende il valore dei clienti e quindi il valore dell’impresa (intesa appunto come investimento), sono rispettivamente poste funzione di:

1. il valore degli acquisti effettuati dai clienti attuali e nuovi in ciascun intervallo temporale, al netto dei costi sostenuti dall’impresa per attivare le nuove relazioni, nonché per sviluppare e consolidare le relazioni attuali<sup>2</sup>;
2. il livello di fedeltà dei clienti;
3. la sostenibilità del vantaggio competitivo derivante dal presidio della relazione valore per il cliente - customer satisfaction.

Nella sostanza, il livello della *customer equity* dipende dall’*ampiezza* e dalla *qualità* del network relazionale attivato dall’impresa con la domanda. Il primo fattore (*ampiezza*) deriva dalla capacità di generare nuove relazioni (misurata dal tasso di attrazione) e dalla capacità di mantenere le relazioni in essere (misurata dal tasso di fedeltà). Il secondo fattore (*qualità*) sintetizza molteplici elementi, che incidono sulle componenti di costo e di ricavo sopra elencate. Fra questi elementi assumono particolare rilevanza (Anderson e Sullivan (1993); Johnson, Anderson e Fornell (1995); Valdani e Busacca, 1995; Srivastava, Shrivani e Fahey, 1998):

- la ridotta sensibilità al prezzo;

<sup>2</sup> In termini analitici (Wayland e Cole, 1997, pp.103-106):

$$W_C = \sum_{t=1}^n Q_t \pi_t / (1+i)^t + \sum_{t=1}^n (D_t + R_t) / (1+i)^t - A_1$$

dove:

$W_C$  = valore del cliente (*customer equity*);

$Q_t$  = volume degli acquisti in ciascun intervallo temporale ( $t_1, t_2, \dots, t_n$ )

$\pi_t$  = margine per unità di acquisto al netto dell’imposizione fiscale;

$D_t$  = costi di sviluppo della relazione con il cliente;

$R_t$  = costi di conservazione del cliente

$i$  = tasso di attualizzazione

$n$  = numero di intervalli temporali considerati, sulla base della durata attesa della relazione.

- l'elevata propensione al consumo;
- la disponibilità al *trading up*, cioè all'acquisto beni di maggiore qualità nell'ambito della medesima linea di prodotti;
- la disponibilità al *cross buying*, cioè all'acquisto di altri beni e/o servizi offerti dall'impresa;
- i ridotti costi di vendita e di assistenza richiesti.

La *terza proposizione* della CBV identifica nella soddisfazione del cliente la principale determinante dell'ampiezza/qualità del network di relazioni con la domanda attivato dall'impresa. Tale nesso causale può essere giustificato ricordando che, come evidenziato da numerosi studi, la soddisfazione del cliente rappresenta al tempo stesso un'antecedente e una conseguenza della fiducia sulla quale si fondano le relazioni di mercato (Anderson e Narus, 1990; Martin, 1991; Castaldo, 1995). Essa pertanto influenza positivamente sia il valore dei clienti sia l'orizzonte temporale in cui tale valore si manifesta.

Al progredire della customer satisfaction, e quindi della fiducia nell'impresa, infatti, aumenta il grado di fedeltà dei clienti, si accresce la loro disponibilità a riconoscere un premium price ai prodotti acquistati e a estendere la relazione ad altre categorie di beni e/o servizi presenti nel portafoglio aziendale, si intensificano le comunicazioni interpersonali positive sull'impresa, in sostanza si assiste ad un incremento di tutte le grandezze che definiscono la qualità della *customer base*. Peraltro, l'incremento della fedeltà del cliente agisce in via diretta sulla longevità prospettica delle relazioni, accrescendo la distribuzione temporale dei flussi di risultato prodotti dai clienti, cioè la seconda determinante del valore dell'impresa come investimento<sup>3</sup>.

La *quarta proposizione* della CBV può essere giustificata specificando il concetto di valore per il cliente. Alla luce delle numerose definizioni rintracciabili nella letteratura specializzata (Zeithaml, 1988: 14; Anderson, Jain e Chintagunta, 1993: 5; Monroe, 1990:46; Gale, 1994: XIV; Butz e Goodstein, 1996: 63; Woodruff, 1997: 142), nel presente lavoro il valore per il cliente è inteso quale costrutto cognitivo di sintesi, derivante dalla differenza fra l'utilità annessa agli attributi dell'offerta correlati ai benefici, funzionali e simbolici, ricercati (attributi-benefici) in definite situazioni d'uso, e la disutilità derivante dagli attributi correlati agli oneri monetari e non monetari<sup>4</sup> (attributi-costi) che il cliente è chiamato a sostenere per ottenere i benefici suddetti.

L'individuazione delle determinanti del valore-utilità traibile dall'offerta aziendale è subordinata alla ricostruzione della catena del valore del cliente (*customer value chain*), che sintetizza i nessi cognitivi attraverso i quali i prodotti (intesi quali insiemi di attributi tangibili e intangibili) vengono collegati ai benefici

---

<sup>3</sup> Il legame fra tasso di fedeltà e longevità prospettica, intesa come intervallo temporale in cui si azzerà il network di relazioni attivato in un definito intervallo temporale, è sintetizzato in termini analitici dalla seguente espressione:

$$LPR = \log(CP_t) / |\log(TF_{t_0 - t})|$$

dove:

LPR = longevità prospettica delle relazioni con i clienti

CP = numero di clienti in portafoglio al tempo t

TF<sub>t<sub>0</sub>-t</sub> = tasso di fedeltà relativo al periodo t<sub>0</sub> - t, ovvero percentuale di clienti che continuano a riacquistare i prodotti dell'impresa, manifestando un elevato grado di soddisfazione.

<sup>4</sup> Quali ad esempio i costi di acquisto, i costi informativi, i costi di reperimento, i costi di apprendimento, i costi di manutenzione, i costi di obsolescenza, i costi di conversione, e così' via.

ricercati e agli obiettivi di consumo perseguiti<sup>5</sup>. Tale passaggio analitico implica la comprensione dei processi (selettivi, associativi, comparativi) che avvengono nell’ambito del sistema motivante, del sistema percettivo e del sistema valutativo del cliente e si rivela fondamentale per determinare:

- le aspettative di valore normative, cioè il valore desiderato dal cliente considerando i propri obiettivi e standard di riferimento ideali (Swan e Trawick, 1980);
- le aspettative di valore predittive, cioè il valore atteso dall’alternativa di offerta selezionata alla luce delle convinzioni del cliente in merito alle promesse implicite o esplicite formulate dall’impresa.
- le percezioni sul valore ricevuto, che dipendono non solo dal livello “assoluto” del rapporto benefici/costi ottenuto dal prodotto acquistato, ma anche dalla “relativizzazione” di tale rapporto rispetto a quanto ottenuto dall’impresa (equità diadica) e dalla sua dinamica evolutiva nell’ambito del ciclo di vita della relazione (equità seriale).

Dagli scostamenti fra aspettative e percezioni scaturisce il livello di soddisfazione del cliente, che com’è noto rappresenta un costrutto di natura sottrattiva (Costabile, 1996: 31), risultante dalla differenza percepita fra valore desiderato, valore atteso e valore ricevuto. In termini generali, l’impatto negativo esercitato sulla soddisfazione del cliente dal divario fra valore desiderato e valore ricevuto si rivela tanto maggiore quanto più elevata risulta l’incidenza del gap di valore atteso (valore atteso – valore ricevuto) sullo scostamento totale. La customer satisfaction nei confronti dell’impresa dipende infatti in larga misura dalla conferma delle aspettative prodotte durante il processo di acquisto (in precedenza definite “predittive”), la cui natura è firm-specific. Ciò non deve comunque indurre a sottovalutare la rilevanza del differenziale negativo fra valore desiderato e valore atteso (gap di valore desiderato), che evidenzia non solo spazi sostanziali di incremento della customer satisfaction, ma anche l’esistenza di “vuoti di offerta” sfruttabili dai concorrenti (attuali e potenziali).

In quanto antecedente del livello di customer satisfaction e quindi di risorse fiduciarie, il valore offerto al cliente agisce non soltanto sui flussi di risultato economico e sulla loro distribuzione temporale, ma anche sulla terza determinante del valore dell’impresa come investimento, cioè il profilo di rischio che caratterizza i flussi suddetti. Quest’ultimo è infatti inversamente correlato alla solidità della posizione concorrenziale dell’impresa, che in buona sostanza dipende dalla capacità della stessa di offrire ai propri clienti un valore significativamente superiore rispetto ai competitor di riferimento, cioè, in altri termini, dalla capacità di presidiare un’elevata quota del valore globalmente generato. Su tali aspetti si tornerà nel paragrafo conclusivo dedicato alle implicazioni che la CBV assume sul piano delle metodologie di analisi della concorrenza.

La *quinta proposizione* della CBV subordina le possibilità di intervento dell’impresa sulla catena del valore del cliente alla dotazione di risorse intangibili. La proposizione di valore offerta al mercato deve infatti identificarsi con i value drivers riconosciuti dai clienti, il cui dinamismo è al tempo stesso causa ed effetto dell’evoluzione delle *dimensioni strategiche* dell’impresa, rappresentate dalla dotazione di risorse intangibili, dalle routine che regolano il funzionamento dell’organizzazione e dal complesso di possibilità (traiettorie di sviluppo) cui la stessa impresa può accedere (Teece, Pisano e Shuen, 1997).

In quest’ottica, il potenziamento e l’estensione della proposizione di valore vengono a dipendere da:

- a) le conoscenze (tecnologiche, organizzative, di marketing, e così via) necessarie all’impresa per migliorare e innovare sistematicamente la propria offerta;
- b) la fiducia maturata dai clienti nella capacità dell’impresa di creare valore e di trasferirlo attraverso comportamenti non opportunistici;

---

<sup>5</sup> La sequenza indicata nel testo si richiama direttamente al modello della catena mezzi-fini (Gutman, 1982; Olson e Reynolds, 1983; Reynolds e Gutman, 1984, Peter e Olson, 1990).

- c) l'efficacia e dall'efficienza con cui sono strutturati e gestiti i processi aziendali.
- d) le potenzialità aziendali che determinano le future capacità di presidio della *customer value chain*, intese come traiettorie di sviluppo accessibili sia autonomamente sia attraverso reti di imprese.

I primi due punti si riferiscono a ciò che nella concezione dell'impresa come sistema cognitivo può essere considerato il “materiale” di cui l'impresa stessa è formata (Vicari, 1995: 12). Tutti i comportamenti aziendali scaturiscono dallo stock di risorse immateriali nel tempo accumulato. Indipendentemente dalle specifiche scelte compiute dall'impresa, non vi è quindi dubbio che le possibilità di sviluppo del valore per il cliente dipendano in primo luogo dalla conoscenza e dalla fiducia su cui l'impresa può contare.

Il punto c) pone invece in primo piano le routine aziendali (Nelson e Winter, 1982), e in particolare le *capacità market driving* (Valdani, 1994), cioè quel complesso di abilità, frutto dell'apprendimento organizzativo, che consentono all'impresa di attivare il mercato nelle sue diverse componenti (fornitori, distributori, consumatori finali, imprese concorrenti, e così via), guidandone l'evoluzione nella direzione più coerente con le proprie finalità. Le capacità *market driving* permettono infatti il dominio dei processi aziendali da cui dipende la creazione di valore per i clienti e le altre tipologie di *stakeholder* e si traducono nel conseguimento di economie di qualità, di varietà, di velocità e di apprendimento attraverso:

- l'orientamento al servizio e all'assistenza, e l'attenzione ai dettagli operativi e gestionali (fondamentali per il governo della *qualità*);
- la personalizzazione del sistema di offerta, la profondità e l'ampiezza delle linee di prodotto e la flessibilità di reazione alle sollecitazioni della domanda (finale e intermedia) e dei concorrenti (fondamentali per il governo della *varietà*);
- la rapidità nel rispondere alle richieste del mercato e nel cogliere e sviluppare opportunità innovative (fondamentali per il presidio della *velocità*);
- lo sviluppo di conoscenze specifiche sui bisogni dei segmenti di clienti obiettivo, di capacità di design, di abilità nell'utilizzo di tecnologie specifiche e nella gestione dei sistemi informativi, di esperienza nell'individuazione e nella gestione delle alleanze (fondamentali per il governo dell'*apprendimento* aziendale).

Infine, la creazione di valore per il cliente è funzione delle traiettorie di sviluppo cui l'impresa può accedere (punto d), in quanto la loro selezione alimenta il processo di attivazione dell'ambiente (Weick, 1977) che è alla base dell'apprendimento aziendale, garantendo quindi lo sviluppo del patrimonio intangibile. In particolare, dalle potenzialità dell'impresa dipende in misura significativa il presidio della *varietà*, che rappresenta una fondamentale modalità di accrescimento delle risorse di conoscenza (Troilo, 1995)<sup>6</sup>.

La *proposizione conclusiva* della CBV afferma che una fondamentale determinante dello sviluppo nel lungo periodo del set di risorse, processi e potenzialità dell'impresa è costituita dall'intento strategico dei portatori di capitale di rischio di garantire, attraverso l'autofinanziamento e il conferimento di nuovi capitali, adeguati investimenti per generare e trasferire valore ai clienti.

Come chiaramente evidenziato dalla dinamica evolutiva della nuova economia, i clienti sono sempre più orientati al valore. Pretendono piena soddisfazione alle priorità derivanti dai loro bisogni e ricercano desideri e benefici di gran lunga superiori rispetto ai costi specifici che devono sostenere per ottenerli. L'offerta di una proposizione di valore per la clientela, efficace ed efficiente, eleva la sua soddisfazione.

---

<sup>6</sup> Si ha infatti una variazione delle risorse di conoscenza tramite un incremento della varietà quando l'impresa, avendo esperienza di fenomeni nuovi, inserisce nel proprio repertorio di conoscenze nuove categorie, nuove mappe cognitive, nuovi *scripts* o nuove interazioni, sulla base dei quali descrivere in modo innovativo il proprio ambiente di riferimento. Un tipico esempio è fornito dall'ingresso in nuovi ambiti competitivi, che amplia le informazioni sulle categorie di clienti e concorrenti ritenute in memoria.

Tale soddisfazione accresce sia la probabilità di stabilizzare nel lungo termine la relazione con i clienti attuali sia la facilità di attivazione di nuove relazioni. Ciò si traduce in un accrescimento della *customer equity* e conseguentemente nella generazione di valore per l'impresa<sup>7</sup>.

Il maggior valore generato dall'impresa rispetto ai concorrenti rappresenta una fonte di soddisfazione anche per gli azionisti che vedono confermate le loro attese di remunerazione del capitale investito nell'impresa. Tale soddisfazione a sua volta consolida la fiducia dei finanziatori nel management aziendale, incentivando l'investimento di una quota sempre più significativa del valore generato nello sviluppo delle risorse e delle capacità dell'impresa<sup>8</sup>.

La moderna teoria della finanza aziendale, riconoscendo che l'impresa possiede uno stock di risorse e di capacità, suggerisce di investire parte dei flussi di cassa generati dall'utilizzo dei fattori della produzione per creare nuovi fattori o per migliorare quelli già disponibili allo scopo di generare, in futuro, nuovi flussi di cassa incrementali. Tali considerazioni evidenziano ancora una volta la stretta corrispondenza tra il concetto di valore di impresa sviluppato nella teoria della finanza e quello sostenuto dalla CBV, ove le dimensioni strategiche aziendali (risorse, processi, potenzialità) vengono sostenute e attivate dagli investimenti che il trasferimento alla clientela di una soddisfacente proposizione di valore rende possibile.

Nella prospettiva della CBV la soddisfazione degli azionisti per l'incremento del valore d'impresa, conseguito attraverso il consolidamento e lo sviluppo delle relazioni di scambio con la clientela, promuove pertanto la destinazione di maggiori risorse ai processi di *competence leveraging* e di *competence building*.

Mediante il primo processo (*competence building*) l'impresa introduce dei cambiamenti radicali nella composizione e nella natura del suo stock di risorse, acquisendo le nuove capacità necessarie per generare proposizioni di valore innovative per i clienti ed accedendo, per questa via, a nuove possibilità evolutive. Il processo di *competence leveraging* consente invece di attivare, coordinare e integrare le capacità e le risorse esistenti e già disponibili all'impresa. Tale leverage si consegue sia attraverso un'intelligente e creativa integrazione delle capacità possedute, esaltando le sinergie e gli effetti cogenerativi derivabili dal loro impiego, sia con una politica di miglioramento continuo e incrementale della loro performance.

Il valore conseguibile dalle relazioni con i clienti, fondate sulla fiducia derivante dalla conferma delle loro aspettative di soddisfazione, risulta quindi strategico per alimentare il circolo virtuoso della CBV. A fronte di tale valore gli investitori saranno infatti sempre più determinati e responsabili nel destinare maggiori risorse all'alimentazione sia del processo di *competenze leveraging*, per potenziare le proposizioni di valore offerte ai clienti attuali e potenziali, sia il processo di *competence building*, per rigenerare e innovare le proposizioni di valore, al fine ultimo di soddisfare le priorità future dei segmenti di domanda obiettivo. Tutto ciò in un circolo virtuoso che si rinnova e rigenera costantemente.

#### 4. Le linee di azione per lo sviluppo della customer-based view

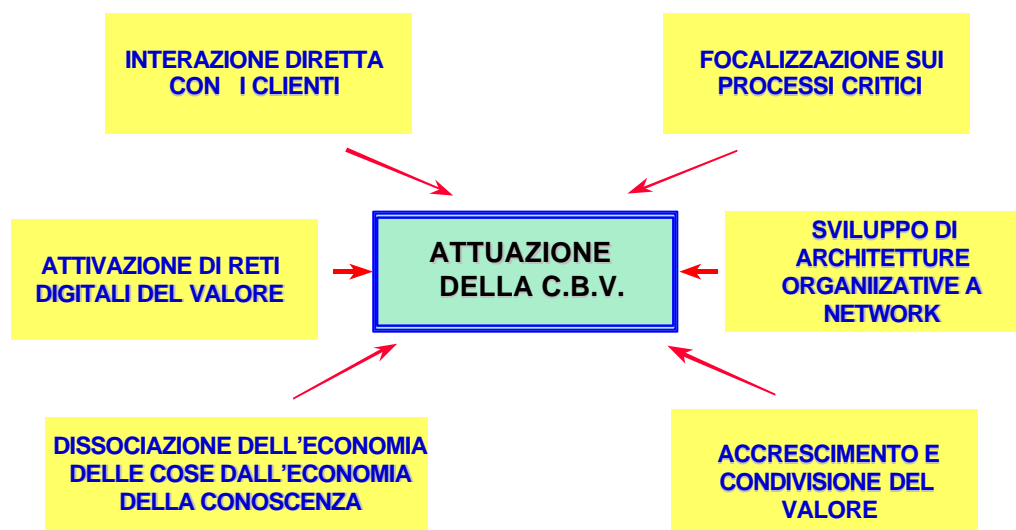
---

<sup>7</sup> Una ricerca estesa in diversi settori (Reichheld e Sasser 1990) ha rilevato che la fedeltà del cliente svolge un ruolo determinante nel processo sinteticamente descritto; un incremento di cinque punti percentuali nella stabilità della relazione tra cliente e impresa è infatti suscettibile di tradursi in aumenti del profitto compresi fra il 25% e l'85%. Ciò dimostra come la qualità della quota di mercato, misurata in termini di fedeltà del cliente, meriti la stessa attenzione della sua quantità.

<sup>8</sup> Il nesso esistente fra gli investimenti nella soddisfazione dei clienti, del personale e degli azionisti da un lato e il valore di mercato delle azioni dall'altro è stato recentemente verificato da Kotter (1992) in un'analisi condotta su tre imprese nel periodo 1977-1988. Nell'impresa caratterizzata dal maggiore incremento (+ 45,5%) gli investimenti suddetti sono risultati non solo i più elevati in termini assoluti, ma anche quelli maggiormente bilanciati in termini relativi.

La centralità della CBV ai fini della generazione di valore pone in primo piano il tema delle direttrici di condotta più idonee a favorire la concreta attuazione di questa prospettiva teorica. Alla luce dei nuovi orizzonti che l'economia digitale delinea sul piano delle opportunità di sviluppo della soddisfazione del cliente e della centralità che tale filosofia gestionale assume nell'ambito della CBV, le direttrici suddette possono essere sintetizzate nelle azioni strategiche illustrate nella figura 2.

**Figura 2: Le linee di azione per lo sviluppo della CBV**



### *Interazione diretta con i clienti*

L'abbandono del tradizionale approccio all'attivazione e al management delle relazioni con i clienti rappresenta una prima condizione di grande rilevanza ai fini dell'attuazione della CBV. La flessibilità produttiva consentita dalle nuove tecnologie basate sull'informazione e le possibilità di personalizzazione dei nuovi ambienti comunicativi possono essere adeguatamente valorizzate solo imparando a governare l'espansione della complessità dei rapporti fra domanda e offerta anziché la sua riduzione. I clienti, da tempo svincolati dal soddisfacimento di bisogni relativamente elementari e standardizzati, attivano infatti processi sempre più caratterizzati in senso tecnologico, economico e linguistico-culturale, in questo agevolati dai nuovi intermediari informativi. La cosiddetta "rivoluzione delle aspettative crescenti" (in termini di rapporto qualità-prezzo dei prodotti) e la crescente consapevolezza dei comportamenti di acquisto svuotano dunque di significato qualunque strategia finalizzata alla compressione del potenziale di varietà e di variabilità espresso dalla domanda. Ciò implica lo sviluppo di adeguate *capacità di interazione diretta* con i clienti, durante il processo di scelta e, soprattutto, durante l'esperienza di utilizzo. Solo attraverso un intervento attivo nel processo di consumo (anzitutto sul piano linguistico-culturale), finalizzato

all'interiorizzazione del sistema cognitivo del cliente nei processi aziendali e alla sua trasformazione in co-producer, può essere infatti pienamente attivato il potenziale di creazione di valore dell'economia digitale. Il cambiamento necessario nella concezione/attuazione delle strategie e delle politiche di marketing è pertanto di grande portata; le caratteristiche dell'interazione (contestualità, sistematicità, reciproco adattamento, stabilità delle parti coinvolte) impongono infatti lo sviluppo di strumenti e capacità del tutto nuovi rispetto a quelli affermatasi nell'ambito del paradigma della produzione di massa.

#### *Focalizzazione sui processi critici*

Uno dei maggiori ostacoli alla realizzazione del circolo virtuoso alla base della CBV è senza dubbio rappresentato dall'assenza di una rete connettiva fra le diverse attività aziendali, che induce ciascuna funzione a perseguire obiettivi propri, a volte in aperto contrasto con le esigenze del cliente. L'apparente indipendenza viene poi spesso rafforzata da schemi di comunicazione e da rapporti gerarchici distinti, che in ultima analisi rendono ancora più evidente e incolmabile le fratture interfunzionali. Per rimuovere tale ostacolo è fondamentale focalizzare le energie aziendali sui processi critici da cui dipende il valore offerto al mercato, attivando i legami che amplificano le interrelazioni organizzative e favorendo il coinvolgimento di tutte le componenti aziendali nella diagnosi delle determinanti della soddisfazione del cliente e delle possibili aree di miglioramento. Ciò non significa necessariamente intervenire in modo radicale sulla struttura organizzativa, quanto piuttosto diffondere la consapevolezza che il valore creato per i clienti e la loro soddisfazione sono frutto dello sforzo congiunto di tutto il personale. Ciascun membro dell'organizzazione deve pertanto considerarsi quale partner di un network cliente-fornitore che forma una rete estesa in tutta l'azienda, partecipando all'avanzamento dei processi secondo una logica relazionale anziché preoccuparsi soltanto del successo della propria funzione. Tale obiettivo implica il ricorso a interventi articolati, quali ad esempio la ridefinizione dei criteri che regolano la divisione del lavoro, la modifica dei meccanismi operativi (in particolare dei sistemi di gestione delle risorse umane), la redistribuzione del potere organizzativo, l'attuazione di specifici programmi formativi, la gestione della comunicazione interna come processo, sulla base di principi quali la parità informativa, la predisposizione all'ascolto, la valorizzazione del dialogo, l'orizzontalità dei processi di produzione della conoscenza (Comboni, 1993: 24).

#### *Sviluppo di architetture organizzative a network*

Strettamente connessa alle considerazioni precedenti è la necessità di diffondere a tutti i livelli organizzativi un elevato grado di commitment, di impegno, di determinazione, affinché in tutte le scelte attinenti alla gestione strategica e operativa trovino effettiva concretizzazione i valori della CBV. Un simile obiettivo non può evidentemente essere conseguito con il semplice utilizzo della gerarchia, ma creando le condizioni per diffondere comportamenti auto-organizzativi, basati sulla capacità dei soggetti di elaborare autonomamente risposte efficaci ai problemi che via via si presentano (Vicari, 1996: 79). L'impresa gerarchica dell'era industriale, al pari di una nave, tracciata la rotta, iniziava la sua navigazione cercando di apportare il minor numero possibile di correzioni, se non per fronteggiare i venti e le correnti che la allontanavano dalla sua meta. Questo modello, nella nuova economia della conoscenza mostra tutti i suoi limiti e risulta sempre meno sincronizzato rispetto ai cambiamenti e alle mutevoli aspettative espresse dal mercato. Si delinea quindi con crescente chiarezza la necessità di una nuova impresa che, identificando nella conoscenza la fonte del valore, riconfiguri la propria architettura organizzativa per stimolare relazioni collaborative tra le sue parti e integrare le competenze asimmetriche e complementari dei fornitori, dei clienti e di altri partner.

A partire da tale riconoscimento, molti autori, nella loro riflessione speculativa sull'evoluzione dell'architettura dell'impresa, suggeriscono una naturale traiettoria verso forme organizzative configurate a network. I modelli organizzativi gerarchici, ancora oggi prevalenti, non consentono infatti all'impresa di gestire con successo il dinamismo della domanda, della tecnologia, della concorrenza, e rappresentano quindi una rilevante barriera all'adozione della CBV. L'impresa a rete risulta la migliore soluzione organizzativa per rimpiazzare la gerarchia perché la sua architettura favorisce l'interazione di tutti i soggetti coinvolti nel processo di creazione di valore, essendo fondata su relazioni cooperative e coevolutive e su una rete tecnologica di governo della conoscenza che ne facilita la generazione, l'attivazione e la condivisione.

### *Accrescimento e condivisione del valore*

Fra le priorità di un'impresa effettivamente orientata all'adozione della CBV vi è senza dubbio il passaggio da obiettivi di *zero product defect* a obiettivi di *zero customer defection*. Con questo, ovviamente, non si intende affermare che la qualità intrinseca di beni e servizi sia irrilevante ai fini della soddisfazione dei clienti; essa tuttavia rappresenta oggi una condizione necessaria ma non più sufficiente per lo sviluppo delle risorse di fiducia e della *customer equity*. La CBV implica la focalizzazione delle energie organizzative sul valore creato per i clienti, il che deve tradursi nel sistematico potenziamento della value proposition, anche attraverso la condivisione con i consumatori dei benefici derivanti dalla stabilità della loro relazione con l'impresa. Al riguardo si rivela fondamentale il pieno sfruttamento delle opportunità offerte dalle nuove tecnologie e dai nuovi ambienti comunicativi, mediante un percorso strategico articolato nelle seguenti fasi (Valdani, 2000):

- comprensione del processo evolutivo dell'economia dell'informazione. Ciò significa riconoscere la natura del trade off attuale tra varietà (richness) e connettività (reach)<sup>9</sup> che oggi governa il business model e le relazioni di scambio con la clientela per identificare il cambiamento sottostante che potrebbe qualificarli in futuro;
- identificazione delle tecnologie che potrebbero imprimere un cambiamento significativo alla configurazione attuale del business model dell'impresa. In particolare deve essere valutata a) la possibilità che nuove tecnologie possano modificare la natura del trade off reach/richness, b) la possibilità di separazione dell'economia dell'informazione da quella delle cose fisiche, c) la velocità del processo di cambiamento, d) le conseguenze indotte da tale cambiamento, e) l'impatto sull'architettura del business model attuale;
- analisi delle condotte delle imprese che operano e opereranno nei metamercati in via di definizione a seguito del processo di convergenza indotto dai cambiamenti. Tale analisi deve riconoscere le opportunità che possono derivare dal cambiamento nella natura del trade off richness/reach, il ribilanciamento dei ruoli e delle forze tra le imprese che opereranno nel meta mercato, la natura delle nuove fonti del vantaggio competitivo, i ruoli e il valore che dovranno essere ridistribuiti tra i vari player;
- attivazione del processo di transizione dal vecchio al nuovo business model. L'impresa dovrà programmare il processo di trasformazione per il suo ingresso nell'economia digitale, gestire la sua

---

<sup>9</sup> Con riferimento alla conoscenza, il concetto di reach definisce il numero di persone che possono accedere, essere raggiunte, condividere e interagire con l'informazione, il suo emittente o tra loro, in apposite comunità. Il costrutto di richness sottende invece diversi significati, fra quali quelli più significativi attengono alla varietà dell'informazione (ampiezza di offerta e possibilità di personalizzazione), alla sua magnitudo (volumi trasmessi in un dato momento), all'affidabilità e alla sicurezza che la caratterizzano (in termini di garanzia che l'utilizzo dell'informazione avvenga preservando gli interessi dell'emittente e del ricevente). Cfr. Evans e Wurster (1999).

strategia attuale mentre sta progettando quella futura, sviluppare processi di competence leveraging e building per sviluppare e acquisire le nuove capacità necessarie alla rigenerazione del nuovo business model.

Il percorso descritto è appena iniziato e indubbiamente sarà necessario imprimere una forte accelerazione all'inevitabile processo di radicale rinnovamento degli approcci di marketing. Ancora oggi molte organizzazioni si preoccupano dei clienti solo dopo aver progettato e realizzato i prodotti ad essi destinati, utilizzano approcci alla segmentazione della domanda basati su variabili elementari, del tutto incapaci di cogliere l'articolazione delle esigenze di consumo, non distinguono la fase della costruzione dei segmenti da quella relativa alla descrizione degli stessi, sfruttano solo in minima parte le opportunità di interconnessione con i propri clienti, definiscono le politiche di prezzo trascurando i costi psicologici, informativi, di obsolescenza e di apprendimento sostenuti dagli acquirenti e, soprattutto, il valore che essi possono generare nel ciclo di vita della relazione. Tutto ciò evidenzia, al di là delle dichiarazioni di intenti, quanto sia lontano l'obiettivo di un reale orientamento al valore e, probabilmente, anche quello di un reale orientamento alla qualità.

#### *Dissociazione dell'economia “delle cose” dall'economia “della conoscenza”*

L'affermazione di standard universali e aperti, quali internet, unitamente alla diffusione e al perfezionamento delle tecnologie di comunicazione (fisse e mobili, wire e wireless, terrestri e satellitari) hanno determinato l'esplosione della connettività e la progressiva separazione delle cose fisiche dalla conoscenza, che in passato erano indissolubilmente legate. La divergenza delle economie delle cose da quella della conoscenza ed informazione, in questi ultimi anni, si è sviluppata nella successione di tre distinte fasi. Nella prima le imprese hanno investito significative risorse nei processi di generazione della conoscenza e nella sua trasformazione da tacita in esplicita per poterla rendere pervasiva, disponibile e appropriabile per misurare, controllare e coordinare i processi aziendali. Il possesso dell'informazione era utile per migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi aziendali allo scopo di migliorare la soddisfazione della clientela e la redditività. La seconda fase ha impegnato l'impresa nel primo tentativo di parziale virtualizzazione della catena del valore. Per acquisire nuovi vantaggi competitivi, incrementando l'efficienza dei processi interni e migliorando la soddisfazione della clientela, l'impresa ha iniziato a sperimentare il trasferimento di alcune fasi della sua catena fisica del valore nel market space. Con tale sperimentazione l'impresa attivava il processo di separazione dell'economia delle cose fisiche da quella della conoscenza ed informazione, generando le prime ma frammentate catene virtuali del valore, che operavano comunque integrate in quelle fisiche, con lo scopo di migliorarne la performance e la sua competitività. La terza fase, oggi in atto, esprime la nuova traiettoria competitiva che mira a gestire contemporaneamente l'economia delle cose e l'economia della conoscenza, riconoscendone ed enfatizzandone gli elementi di distintività<sup>10</sup>. Nella nuova economia, l'attuazione della CBV implicherà pertanto una profonda rionfigurazione dei processi che governano la creazione di valore, che incentiverà le cose fisiche e il contenuto della conoscenza e dell'informazione a seguire con maggiore indipendenza la propria economia, con lo scopo, comunque, di sostenersi reciprocamente ogni qual volta una sarà necessaria all'altra.

---

<sup>10</sup> Ciò è con chiarezza testimoniato dal numero veramente significativo di imprese tradizionali e di nuove imprese che stanno utilizzando il web per comunicare, promuovere e gestire transazioni commerciali con modalità innovative, generando processi di disintermediazione e di nuove intermediazioni.

*Attivazione di reti digitali del valore*

Se ogni impresa è predestinata a dover competere contemporaneamente nel mondo delle cose fisiche e in quello virtuale della conoscenza e dell'informazione (il market space), l'aspetto più critico risiede nella capacità di generare valore sia nel primo sia nel secondo, perché le economie dei due mondi sono profondamente diverse. Tale diversità, se da un lato accresce la rilevanza del cliente e quindi della CBV<sup>11</sup>, dall'altro subordina l'attuazione di questa prospettiva al pieno sfruttamento del potenziale coevolutivo intrinseco al reticolo delle connessioni presenti ed operanti nel market space. La realizzazione di reti digitali del valore (digital value network) rappresenta la modalità per attivare il suddetto potenziale. I digital value network esprimono infatti comunità nelle quali imprese e clienti, attraverso l'interazione consentita dalle nuove tecnologie, possono ricercare nuove configurazioni e originali ambiti di integrazione delle proposizioni di valore. Le relazioni che si generano in un digital value network sono fluide, nascono e si dissolvono per riaggregarsi in base alle nuove dinamiche espresse dall'incontro della domanda con l'offerta. Il fornitore di ieri può divenire il cliente di oggi e forse il concorrente di domani. Nella rete digitale del valore si esprimono con maggiore evidenza il significato e la strategicità del concetto di “coevoluzione”. In questa rete infatti imprese complementari e concorrenti attivano relazioni cooperative e competitive che stimolano tutti i soggetti coinvolti a utilizzare le rispettive competenze e risorse per inventare nuove modalità e soluzioni che favoriscano la generazione e il trasferimento di valore ai clienti. I partecipanti al network si attivano e operano gli uni a vantaggio degli altri, nella consapevolezza che il ruolo svolto da ciascun attore è fondamentale per il conseguimento degli obiettivi condivisi. La rete digitale del valore si esprime attraverso l'interconnessione e lo stretto rapporto tra le varie catene virtuali del valore che in essa operano per massimizzare la soddisfazione dei clienti. Questi rapporti sono resi possibili da piattaforme digitali funzionali, basate su standard più o meno universali, e da agenti facilitanti che operano nella rete quali infomediary, facilitando l'accesso alle informazioni, ai contenuti e alla conoscenza. In sintesi, nella nuova economia la realizzazione del circolo virtuoso della CBV dipenderà in misura crescente dalla capacità di attivare e gestire una rete del valore sempre più estesa e articolata. Su questo obiettivo dovranno presumibilmente concentrarsi i maggiori sforzi di competence building delle imprese. Infatti, a dispetto del generalizzato riconoscimento della superiorità della rete, quale soluzione organizzativa per il governo della complessità, ancora poche imprese, soprattutto nel nostro Paese, hanno affiancato alla propria catena fisica del valore una catena virtuale e un numero ancora inferiore è stato in grado di attivare un digital value network.

*5. Considerazioni finali: alcune implicazioni gestionali della customer-based view*

Se le linee di azione discusse nel paragrafo precedente definiscono le direttrici strategiche che orientano l'impresa verso l'attivazione del ciclo della CBV, sul piano gestionale il conseguimento di tale obiettivo

---

<sup>11</sup> La conoscenza cresce esponenzialmente in funzione delle possibilità di connessione alle quali possono accedere i membri di una comunità. In quest'ottica, l'economia digitale, che come chiarito in precedenza amplifica si fonda su un enorme potenziale di connettività, sarà sempre più customer-centered, poiché il cliente apprendendo e capitalizzando conoscenza rivolgerà alle imprese una domanda sempre più complessa e articolata.

assume molteplici implicazioni, che investono tutte le aree funzionali e tutti i processi organizzativi. Fra queste, le più significative nell'economia del presente lavoro si riferiscono:

1. al sistema delle rilevazioni contabili ed extra contabili necessarie per la quantificazione del valore dei clienti;
2. alla verifica della distribuzione di tale valore;
3. all'articolazione della value proposition offerta dall'impresa in coerenza con la distribuzione suddetta.

In relazione al primo punto occorre anzitutto precisare che il valore economico di un cliente deve essere valutato considerando non soltanto il flusso di profitti derivante dai suoi acquisti, ma anche il contributo fornito in termini di attivazione di nuove relazioni e di sviluppo delle risorse aziendali di conoscenza. La misurazione del valore economico dei clienti presuppone pertanto la costruzione di un articolato sistema di rilevazioni, le cui unità di analisi sono costituite dai singoli clienti, concernenti:

- i consumi totali della categoria in cui rientra il prodotto identificato dalla marca;
- le quantità acquistate nel periodo;
- i margini prodotti da ciascun acquisto;
- la durata della relazione, espressa in termini di numero di periodi di acquisto;
- il tasso di sviluppo dei volumi di acquisto
- i costi sostenuti per l'acquisizione, lo sviluppo e la conservazione del cliente<sup>12</sup>;
- la sua propensione ad attivare comunicazioni informali positive sull'impresa;
- il suo potere di influenza nell'ambito dei gruppi di riferimento;
- la sua disponibilità a collaborare con l'impresa, ad esempio ai fini della sperimentazione di innovazioni (di prodotto e di marketing) o della produzione di maggiore conoscenza sulle proprie esigenze funzionali e simboliche.

Com'è agevole notare si tratta di rilevazioni analoghe a quelle da tempo proposte dagli studiosi di marketing industriale per l'analisi delle relazioni *business to business*<sup>13</sup>. La loro disponibilità nel caso di beni o servizi di basso valore unitario e ad acquisto ricorrente è evidentemente subordinata alla piena attivazione del potenziale di connessione delle nuove tecnologie che consente, a costi contenuti, di interagire con le singole unità di consumo. D'altro canto, la costruzione di ampi *customer data base* si rivela indispensabile non solo per determinare il valore delle relazioni di mercato (e orientare di conseguenza l'allocazione degli investimenti di marketing), ma anche per ricostruire i profili di comportamento dei clienti e sfruttare appieno sia il potenziale di apprendimento intrinseco alle relazioni di mercato sia le opportunità di creazione di valore dei sistemi produttivi flessibili. I nuovi ambienti comunicativi internet-based e le tecniche di data mining già oggi permettono di perseguire concretamente tali obiettivi e nel prossimo futuro la capacità di realizzare un circolo virtuoso fra *customer knowledge management*, *customer connecting technologies* e *customer economics*<sup>14</sup> rappresenterà una delle principali determinanti del vantaggio competitivo conseguibile.

---

<sup>12</sup>Come evidenziato da Wayland e Cole (1997, p.103), i costi di acquisizione comprendono gli investimenti di marketing sostenuti per attrarre il cliente; i costi di sviluppo si riferiscono agli investimenti necessari per accrescere il valore attuale della relazione, ad esempio per migliorare la conoscenza dei bisogni del cliente, per aumentare la sua propensione al consumo, per conquistare una quota più elevata dei suoi acquisti; i costi di conservazione attengono agli investimenti finalizzati all'incremento della durata della relazione, ovvero, a livello aggregato, al contenimento dei tassi di defezione dei clienti.

<sup>13</sup>Cfr., ad esempio, Fiocca (1980, pp.221-226).

<sup>14</sup>Il customer knowledge management concerne la gestione delle conoscenze relative all'acquisizione, allo sviluppo e alla conservazione dei clienti, le customer connecting technologies riguardano tutti gli strumenti (da internet ai sistemi EDI ai più tradizionali call center) utilizzabili per creare una interfaccia diretta con i clienti o un canale comunicativo, mentre con la locuzione customer economics ci si riferisce alle metodologie idonee a

Al di là della puntuale verifica della capacità dell'impresa di accrescere la dimensione del capitale economico, la misurazione della customer equity è essenziale ai fini della verifica delle opportunità connesse alla segmentazione del portafoglio clienti (sulla base, appunto, del loro valore) e alla conseguente articolazione della value proposition, il che introduce alla seconda e alla terza implicazione manageriale, in precedenza citate.

Un utile schema interpretativo per concettualizzare le implicazioni derivanti dall'analisi della distribuzione del valore economico dei clienti è illustrato in figura 3. Come si nota, in presenza di una elevata varianza della customer equity, lo sviluppo del capitale economico implica la *focalizzazione* o la *personalizzazione* della value proposition, in funzione dell'uniformità o della eterogeneità dei bisogni espressi dai clienti chiave. In entrambe le situazioni indicate risultano ovviamente critiche la chiara identificazione di tali clienti e la conquista della loro fedeltà, attraverso approcci di marketing relazionale e di marketing one to one. Qualora sia il valore economico dei clienti che le esigenze di acquisto/consumo risultino relativamente uniformi (quadrante inferiore sinistro della matrice di figura 3) la standardizzazione della value proposition si rivela una scelta obbligata. In questo caso gli spazi per la creazione di valore si restringono sensibilmente ed assume grande rilevanza la progressiva ottimizzazione del rapporto qualità/prezzo, attraverso il presidio dell'integrità del prodotto e la ricerca di continui incrementi di efficienza. Infine, nel caso in cui l'eterogeneità della customer base sia elevata con riferimento ai bisogni e modesta in relazione al valore economico delle singole relazioni, si impone la differenziazione della value proposition in funzione delle esigenze specifiche del segmento obiettivo. In questa fattispecie assumono grande rilevanza le conoscenze di marketing che orientano le strategie di segmentazione della domanda. Per cogliere appieno i vantaggi connessi alla disomogeneità dei bisogni è infatti necessario sofisticare il tradizionale approccio alla segmentazione, procedendo all'aggregazione dei consumatori sulla base di variabili causali e quindi alla puntuale identificazione degli stessi sulla base di variabili descrittive.

Figura 3: Segmentazione del portafoglio clienti e implicazioni per la definizione della value proposition

### **ETEROGENEITA' DEI BISOGNI DEI CLIENTI**

---

consentire la determinazione del valore delle relazioni di mercato e quindi i ritorni sugli investimenti sostenuti per accrescere la customer knowledge e l'interazione con i clienti (Wayland e Cole, 1997, pp.32-33).

		Modesta	Elevata
<i>ETEROGENEITA' DEL VALORE DEI CLIENTI</i>	Elevata	Focalizzazione della value proposition (relational marketing)	Personalizzazione della value proposition (one-to-one marketing)
	Modesta	Standardizzazione della value proposition (mass marketing)	Differenziazione della value proposition (niche/target marketing)

Fonte: Adattata da Peppers e Rogers (1999, p. 57)

Bibliografia

Albouy M. (1999), "Théorie, applications et limites de la mesure de la création de valeur", *Revue Française de Gestion*, gennaio-febbraio, pp.81-90.

Amit R.- Schoemaker P.J.H. (1993), "Strategic assets and organizational rent", in *Strategic Management Journal*, n.14, pp.33-46.

Anderson E.W. – Sullivan M.W. (1993), "The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms", *Marketing Science*, primavera, pp.125-143.

Anderson E.W. – Fornell C. – Lehmann D.R. (1994), "Customer satisfaction, market share and profitability: findings from Sweden" *Journal of Marketing*, luglio, pp.53-66.

Anderson J.C.-Narus J.A., "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships", *Journal of Marketing*, vol.54, gennaio, pp.42-58.

Anderson J.C. – Jain D.C. – Chintagunta P.K., (1993), "Customer value assessment in business markets: a state-of-practice study", *Journal of Business to Business Marketing*, n.1, pp.1-30.

Barnard C. (1938), *The functions of the executive*, Harvard University Press, Cambridge (Ma).

Barney J.B. (1986), "Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy", in *Management Science*, vol.32, n.10, pp.1231-41

Barney J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", in *Journal of Management*, vol.17., n.1, pp.99-120.

Berger P.D.-Nasr N. (1998), "Customer lifetime value: marketing models and application", *Journal of Interactive Marketing*, n.1, inverno, pp.17-30.

Boyer A.(1999), "Un marketing sans paradigme?", *Revue Française de Gestion*, settembre-ottobre, pp.64-80

Busacca B., (1994), *Le risorse di fiducia dell'impresa. Soddisfazione del cliente, creazione di valore, strategie di accrescimento*, Utet Libreria, Torino, pp.92-97.

Busacca B. (1997) "Customer satisfaction: un linguaggio organizzativo per il governo della complessità e la creazione di valore" *Working Paper* n. 31, inverno, Osservatorio Area Marketing, SDA Bocconi.

Busacca B.-S.Castaldo (1996), *Il potenziale competitivo della fedeltà alla marca e all'insegna commerciale*, Egea, Milano.

Butz H.E. – Goodstein L.D. (1996), "Measuring customer value: gaining the strategic advantage", *Organizational dynamics*, n. 24, inverno, pp.63-77.

Buzzel R.-Gale B. (1987), *The Pims principles: linking strategy to performance*, The Free Press, New York.

Carrol P. (1991-1992), "the fallacy of customer retention", *Journal of Retail Banking*, n.4, inverno, pp.15-20.

Collesei U., (1988), La strategia di posizionamento. Un approccio multidimensionale, in AA.VV. *Scritti in onore di Luigi Guatri*, Edizione Bocconi Comunicazione, Milano, pp. 325-359.

Comboni G. (1993), "Gestire la complessità nelle aziende", *Economia & Management*, n.2., pp.18-30.

Costabile M. (1996), *Misurare il valore per il cliente*, Utet Libreria, Torino.

Deshpande R.- Farley J.U. – Webster F.E. Jr (1993), "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in japanese firms: a quadrag analysis", *Journal of Marketing*, gennaio, pp.23-37.

Dierickx I.- Cool K. (1989), "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", in *Management Science*, vol.35, n.12, pp.1504-1511.

Drucker P. (1973), *Management*, Harper & Row, New York.

Dumontier P. (1999), "Information comptable et création de valeur: le cours de bourse ne suffit pas" *Revue Française de Gestion*, gennaio-febbraio, pp.99-105

Dwyer F.R. (1989), "Customer lifetime valuation to support marketing decision making", *Journal of Direct Marketing*, n.3, autunno, pp.9-15.

Evans P. e Wurster T.S. (1999), *Blown to bits. How the new economics of information transforms strategy*, Harvard Business School Press, Boston.

Fiocca R.(1980), "L'analisi del portafoglio clienti nel marketing industriale", in R.Fiocca (a cura di), *Il marketing dei beni industriali*, Giuffrè, Milano.

Fiocca R., (1990), *Evoluzione dei consumi e politiche di marketing*, Egea, Milano.

Gale B.T. (1994), *Managing customer value*, The Free Press, New York.

Gavetti G. (1998), "L'insostenibilità della 'sostenibilità': dinamica schumpeteriana e competenze organizzative", in A.Lipparini (a cura di), *Le competenze organizzative*, Carocci Editore, Roma, pp.113-128.

Golinelli G.M. (1991), *Struttura e governo dell'impresa*, Cedam, Padova.

- Grant R.M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy", in *California Management Review*, n.22, pp.114-135
- Grant R.M. (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm", in *Strategic Management Journal*, n.17, pp.109-122.
- Guatri L., (1989), Il differenziale fantasma: i beni immateriali nella determinazione del reddito e nella valutazione delle imprese, *Finanza Marketing e Produzione*, n.1, pp.53-61
- Guatri L., (1991), *La teoria di creazione del valore. Una via europea*, Egea, Milano.
- Guatri L., (1992), Relazione introduttiva al convegno *Valori di capitale economico e valori di mercato delle imprese: quali strumenti per attenuarne i divari?*, Università Luigi Bocconi, Milano.
- Guatri L., (1997), *Valore e 'intangibles' nella misura della performance aziendale*, Egea, Milano.
- Guatri L.-Massari M. (1992), *La diffusione del valore*, Egea, Milano.
- Gutman J. (1982), "A means-end chain model based on consumer categorization processes", *Journal of Marketing*, primavera, pp.60-72
- Hamel G.-Prahalad C.K. (1994), *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston.
- Itami H. (1987), *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press, Cambridge (Ma).
- Jambu M. ((1998), "Estimation et prédiction de la fidélité, de la durée de vie et de le valeur économique des clients par des techniques de datamining", *Revue Française du Marketing*, vol.5, pp.67-80.
- Jaworski B.J. – Kohli A.K. (1993), "Market orientation: antecedents and consequences" *Journal of Marketing*, luglio, pp.53-70.
- Johnson M.D.- Anderson E.W.- Fornell C. (1995), "Rationale and adaptive performance expectations in a customer satisfaction framework", *Journal of Consumer Research*, marzo, pp.695-707.
- Keane T.J.—Wang P. (1995), "Applications for the lifetime value model in modern newspaper publishing", *Journal of Direct Marketing*, n.2, primavera, pp.59-66
- Kiel G.C.-Layton R.A., (1981), Dimension of consumer seeking behavior, *Journal of Marketing Research*, maggio, pp.233-239.
- Koskas J.-C. (1997), "Les liaisons entre qualité-satisfaction-fidélité", *Revue Française du Marketing*, vol.4, pp.89-103.
- Kotter J.P., *Corporate culture and performance*, The Free Press, New York.

Lippman S.– Rumelt R.P. (1982), “Uncertain imitability: ana analysis of interfirm differences in efficiency ender competition”, *Bell Journal of Economics*, autunno, pp.418-438.

Martin G.S. (1991), “The concept of trust in marketing channel relationships: a review and synthesis”, in M.Gilly et al. (a cura di), *Enhancing knowledge development in marketing*, American Marketing Association, Chicago, Illinois, pp.251-259.

Molteni L., (1993), *L'analisi multivariata nelle ricerche di marketing. Applicazioni alla segmentazione della domanda e al mapping multidimensionale*, Egea, Milano.

Monroe K.B. (1990), *Pricing: making profitable decisions*, McGraw Hill, New York.

Narver J.C. – Jacobson R. – Salter S.F. (1993), “Market orientation and business performance: an analysis of panel data”, *Report 93-121*, Marketing Science Institute, Cambridge (mass.)

Narver J.C. – Slater S.F. (1990), “The effect of market orientation on business profitability”, *Journal of Marketing*, ottobre, pp.20-35.

Nelson R.R.-Winter S.G. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, Cambridge Mass.

Olson J.C.-Reynolds T.J., (1983), Understanding consumers' cognitive structures: implications for advertising and strategy, in L.Percy- A.Woodside (a cura di), *Advertising and Consumer Psychology*, Vol.1, Lexington Books, Lexington, Mass..

Penrose E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, Wiley, New York .

Peppers D.- Rogers M. (1999), *Enterprise one to one*, Doubleday, New York.

Peter J.P.-Olson J.C., (1990), *Consumer behavior and marketing strategy*, Irwin, Homewood.

Peteraf M.A. (1993), “The cornerstone of competitive advantage”, in *Strategic Management Journal*, n.14, pp.179-191.

Podestà S. (1993), “Valore e concezioni di impresa”, *Finanza Marketing e Produzione*, n.2, pp.19-29.

Porter M.E. (1980), *Competitive strategy – Techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, New York.

Porter M.E. (1985), *Competitive advantage*, The Free Press, New York.

Prahalad C.K.-Hamel G. (1990), “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, vol.68, pp.79-91

Punj G.N.-Staelin R., (1983), A model of consumer information search behavior for new automobiles, *Journal of Consumer Research*, marzo, pp.366-380.

Reichheld F.F (1991-1992), "The truth of customer retention", *Journal of Retail Banking*, inverno, pp.21-24.

Reichheld F.F (1996), *The loyalty effect*, Harvard Business School Press, Boston.

Reichheld F.F. - Sasser W.E. Jr., (1990), "Zero Defections: Quality comes to Service", *Harvard Business Review*, settembre-ottobre, pp. 105-111.

Reynolds T.J.-Gutman J., (1984), Advertising is image management, *Journal of Advertising Research*, febbraio-marzo, pp.27-37.

Reynolds T.J.-Gutman J.(1988), Laddering theory, method, analysis and interpretation *Journal of Advertising Research*, febbraio-marzo, pp.11-34.

Rispoli M., (1992), L'analisi dell'ambiente competitivo, in AA.VV., *Il governo delle imprese. Pasquale Saraceno e la produzione industriale*, Cedam, Padova, pp.219-254.

Robinson S.L. (1996), "Trust and breach of the psychological contract", *Administrative Science Quarterly*, n.41, pp.574-599.

Rullani E. (1994), "L'impresa reale e le sue prospettive: una mappa dell'evoluzione in corso", relazione presentata al convegno *L'economia dell'impresa negli anni '90*, Napoli, 2 e 3 giugno.

Rullani E., (1992), Economia delle risorse immateriali: una introduzione, *Sinergie*, n.29, settembre-dicembre, pp.9-47.

Rullani E., (1994), Il valore della conoscenza, *Economia e Politica Industriale*, n.82, pp.47-73.

Rumelt R.P., (1984), Toward a strategic theory of the firm, in Lamb R.B. (a cura di), *Competitive strategy management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, pp.566-569.

Selznick P. (1957), *Leadership in administration*, Harper & Row, New York.

Slater S.F. – Narver J. (1995), "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, luglio, pp.63-74.

Srivastava R.K. – Shervani T.A. – Fahey L., "Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis", *Journal of Marketing*, gennaio, pp.2-18.

Swan J.E. –Trawick I.F. (1980), "Satisfaction related to predictive vs. desired expectations", in Hunt H.K. – Day R.L. (a cura di), *Refining concepts and measures of customer satisfaction and complaining behavior*, Indiana University, Bloomington, pp.210-231.

Teece D.J. – Pisano G. - Shuen A. (1997), “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, n.7, pp.509-533.

Troilo G. (1995), *Orientamento al mercato e conoscenza di marketing*, Dissertazione finale scritta del corso di Dottorato in Economia Aziendale - VIII ciclo, Università L. Bocconi, Milano.

Vacca' S. (1986), *Imprese e sistema industriale in una fase di rapida trasformazione tecnologica*, Milano, Giuffrè.

Valdani E., (1986), *Marketing Strategico*, Etas Libri, Milano.

Valdani E., (1992), L'impresa proattiva. Un nuovo modello di impresa per generare valore, *Economia & Management*, n.4, pp.55-67.

Valdani E., (1993), Il quadrifoglio del marketing per il valore, *Economia & Management*, n.2, pp.32-41.

Valdani E. (1994), Le capacità market driving, *Micro & Macro Marketing*, agosto, pp.201-219.

Valdani E., (1995), *Marketing Strategico. Un'impresa proattiva per sviluppare capacità market driving e valore*, Etas Libri, Milano.

Valdani E., (1997), “Dalla concorrenza all’ipercompetizione, dall’evoluzione alla coevoluzione”, *Economia & Management*, maggio, pp.81-93.

Valdani E. (2000), “I quattro fondamenti dell’economia digitale”, , *Economia & Management*, n.3, pp.51-67.

Valdani E.-Busacca B., (1992), Customer satisfaction: una nuova sfida, *Economia & Management*, n.2, pp.8-27.

Valdani E.-Busacca B., (1995), Customer satisfaction: specificità, analisi e management, *Micro & Macro Marketing*, dicembre, pp.315-343.

Valdani E.-Busacca B. (1999), “Customer Based View, *Finanza Marketing Produzione*, numero 2, giugno pp.95-131.

Vicari S., (1986), “Nuove tecnologie e nuove concezioni strategiche”, *Finanza Marketing e Produzione*, n.2, pp.29-59.

Vicari S., (1989), *Nuove dimensioni della concorrenza*, Egea, Milano.

Vicari S., (1991), *L'impresa vivente. Itinerario in una diversa concezione*, Etas Libri, Milano.

Vicari S., (1992a), Risorse aziendali e funzionamento d'impresa, *Finanza Marketing e Produzione*, n.3, settembre, pp.127-151.

- Vicari S., (1992b), Risorse aziendali e valore, *Sinergie*, n.29, settembre-dicembre, pp.81-93.
- Vicari S., (1995), Verso il Resource-Based Management, in S.Vicari (a cura di), *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Egea, Milano, pp.9-48.
- Vicari S. (1996), "Il management post-industriale è cominciato, anzi è già finito", *Economia & Management*, n.4, pp.71-81
- Vicari S.-Troilo G., (1995), Errore e apprendimento nelle politiche di marketing, in AA.VV., *scritti in ricordo di Carlo Fabrizi*, Cedam, Padova, pp.641-658.
- Vicari S.- Bertoli G.- Busacca B. (1998), "La valutazione dei beni immateriali nella prospettiva della fiducia", *Working Paper*, Università L.Bocconi.
- Wang P.- Splegel T. (1994), "Database marketing and its measurements of success", *Journal of direct Marketing*, n.2, primavera, pp.73-81.
- Wayland R.E. – Cole P.M. (1997), *Customer connections: new strategies for growth*, Harvard Business School Press, Boston.
- Weick K.E. (1979), "Enactment processes in organizations", in Staw B.M.- Salancik G. (a cura di), *New directions in organizational behavior*, St. Clair, Chicago, pp.267-300.
- Wernerfelt B. (1984), "A resource-based view of the firm", in *Strategic Management Journal*, n.5, pp.171-180.
- Woodruff R.B. (1997), "Customer value: the next source for competitive advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science*, n.2, pp.139-153.
- Zeithaml V.A. (1988), "Consumers perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing*, luglio, pp. 2-22.