

*Sandro Castaldo*  
*Area Marketing, SDA-Bocconi*  
*E-mail: sandro.castaldo@sda.uni-bocconi.it*

*Paola Cillo*  
*Area Marketing, SDA-Bocconi*  
*E-mail: paola.cillo@sda.uni-bocconi.it*

**CONQUISTARE LA FIDUCIA DEL CLIENTE.  
LA NUOVA FRONTIERA DEL LOYALTY MANAGEMENT NELLE IMPRESE COMMERCIALI**

## 1. Introduzione

Il punto vendita di "fiducia" è da sempre considerato l'alternativa d'acquisto preferita e il riferimento esclusivo per l'approvvigionamento e la richiesta di informazioni e consigli da parte della domanda. La fiducia che il consumatore ripone nell'intermediario costituisce infatti uno fra i principali antecedenti cognitivi del comportamento d'acquisto sistematico e, dunque, uno dei fattori determinanti per il successo dell'impresa.

Oggi più che mai le imprese commerciali si trovano però costrette a ripensare radicalmente la relazione con i propri clienti. Esse sono infatti minacciate da una serie di fattori, come l'espansione delle imprese internazionali assai aggressive sul fronte delle politiche commerciali (e.g. Pellegrini, 1994; Valdani e Hubaux, 1992), lo sviluppo di format innovativi e trasversali rispetto a quelli consolidati (e.g. Botti e Soscia, 1999), l'emergere della new economy che rende disponibili nuovi canali distributivi potenzialmente sostitutivi rispetto a quelli tradizionali (e.g. Scott, Murtula e Stecchi, 1999; Castaldo e Premazzi, 1999). Tutti questi fenomeni minacciano la stabilità delle relazioni impresa-cliente, che vanno perciò ri-consolidate in chiave di loyalty management (Reichheld, 1995; Dowling, Uncles, 1997). A tal fine non è possibile prescindere dallo sviluppo di quelle risorse *customer based* fondate sulla soddisfazione del cliente (e.g. Valdani e Busacca, 1992; Castaldo, 1994; Cristofari, 1995) e, più in generale, sulla fiducia che l'impresa è stata in grado di alimentare nella domanda (Busacca, 1994; Vicari, 1995; Busacca e Castaldo, 1996).

L'obiettivo di questo lavoro è perciò duplice: prima di tutto si intende comprendere le modalità che consentono alle imprese di costruire e attivare un'effettiva relazione fiduciaria con i propri clienti e, secondo luogo si vogliono analizzare in una prospettiva manageriale gli approcci effettivamente adottati dalle imprese commerciali per svolgere efficaci azioni di loyalty management. Al fine di conseguire questo obiettivo è stata condotta nell'ambito del Progetto Retailing promosso dall'Area Marketing della Scuola di Direzione Aziendale dell'Università L. Bocconi una ricerca esplorativa a livello internazionale,<sup>1</sup> volta a ricostruire alcuni casi di successo di riferimento proprio all'area del loyalty management (il riquadro 1 contiene un breve profilo delle imprese coinvolte nell'indagine).<sup>2</sup>

### Riquadro 1

Il percorso analitico seguito nel corso del lavoro è così articolato: prima di tutto verrà chiarito il concetto di fiducia a cui ci ispiriamo e il valore che esso è in grado di generare per l'impresa. Sulla base di tali presupposti analitici sono state indagate, riferendosi a un precedente lavoro (Castaldo, 1995), le principali determinanti della fiducia, isolando quegli elementi da cui dipende in modo più significativo

<sup>1</sup> La presente indagine è parte di un più ampio progetto di ricerca dal titolo "Innovazione nel retailing", promosso dall'Area Marketing della Scuola di Direzione Aziendale dell'Università L. Bocconi. Oltre agli autori, hanno preso parte al team di ricerca Simona Botti, Katia Premazzi e Isabella Soscia. Il loro contributo è stato fondamentale ai fini della realizzazione di questo lavoro. A Simona, Katia e Isabella esprimiamo la nostra sincera gratitudine.

<sup>2</sup> La ricerca è stata svolta seguendo un iter articolato nel modo che segue. Nella prima fase sono stati individuati, mediante ricerca bibliografica e interviste a operatori e accademici dei vari paesi coinvolti nell'indagine, i casi aziendali più significativi ai fini della ricerca. Nella seconda fase, i punti di vendita selezionati sono stati contattati e successivamente visitati. Per ciascun caso è stata prima di tutto effettuata un'intervista allo *store manager* o ad altro responsabile indicato dall'azienda, volta a ottenere informazioni in merito al punto di vendita, alla sua clientela e alle azioni messe in atto dall'impresa; successivamente è stata effettuata un'osservazione guidata del punto vendita sulla base di una griglia di analisi predefinita.

suo sviluppo. Una volta individuati tali fattori è stato possibile ricondurre le azioni di loyalty management rilevate nel corso della nostra ricerca empirica alle singole determinanti della dimensione cognitiva della fedeltà. Risulterà così chiaro come le imprese, mediante specifici "programmi fedeltà", hanno posto essere comportamenti finalizzati a sviluppare i singoli antecedenti della fiducia, innescando così la catena causale sintetizzata in Figura 1. Una volta chiarita la relazione esistente fra singole iniziative di marketing e le specifiche determinanti della fiducia, sarà possibile tratteggiare le principali opzioni strategiche che aprono alle imprese commerciali in una prospettiva di trust building.

Figura 1

## 2. Il significato di fiducia e le sue determinanti

La fiducia costituisce, come si è avuto modo di anticipare, la dimensione cognitiva della fede svolgendo un ruolo fondamentale nelle relazioni fra impresa e domanda (Busacca e Castaldo, 1996; Costabile, 1996). Difatti essa rappresenta l'aspettativa che l'impresa adotterà *in futuro* un comportamento in linea con le attese fondate sulle *esperienze trascorse* e con le "promesse" più o meno esplicitamente formulate (Rotter, 1967). Nel caso in cui i comportamenti si presentino consistenti nel tempo, ovvero quando l'impresa ha soddisfatto costantemente le aspettative adempiendo alle proprie promesse, si manifestano le condizioni per la creazione di fiducia (e.g. Valdani e Busacca, 1992). Questo può essere interpretabile come una teoria<sup>3</sup> che un individuo elabora circa il comportamento futuro di un altro soggetto, in funzione delle sue affermazioni *presenti e passate, implicite o esplicite*<sup>4</sup> (Good, 1989).

Sotto il profilo concettuale la fiducia rappresenta una sintesi cognitiva di tipo *customer based*, che indica la capacità dell'impresa commerciale di adempiere agli impegni assunti nei confronti della domanda e di soddisfare le aspettative generate con riferimento ai propri comportamenti. In tal senso essa si configura come un costrutto percettivo sovraordinato rispetto agli elementi che contribuiscono a definirlo. L'"aver fiducia" costituisce quindi un'informazione sintetica che aiuta il soggetto a governare l'incertezza e la complessità relazionale. Tale rappresentazione mentale di sintesi è fondata però su una serie di elementi costituenti, che noi definiremo *driver*, la cui individuazione è fondamentale ai fini della comprensione delle strategie di accrescimento della fiducia. I *driver* della fiducia, in quanto elementi "esterni" rispetto al costrutto indagato, possono perciò risultare differenti nelle varie situazioni relazionali, ma la natura del risultato che essi producono, ovvero la fiducia, rimane invariata in termini concettuali. I *driver* della fiducia rappresentano dunque gli elementi costituenti di un *network* semantico sotteso al costrutto, che assume la connotazione di variabile latente (Anderson e Narus, 1990; Morgan e Hunt, 1994).

Una volta chiariti, seppur in estrema sintesi, gli elementi essenziali che contribuiscono a definire il significato e le caratteristiche della fiducia quale costrutto latente, è opportuno passare a indagare i determinanti che, ai fini della nostra analisi, assumono un particolare valore interpretativo. Infatti, nel quadro delle azioni di *loyalty management*, l'impresa deve essere in grado, così come si vedrà dall'analisi dei casi che verranno riportati in seguito, di agire sui principali *driver* della fiducia, in modo da sviluppare quel potenziale generativo disponibile a livello relazionale e accrescere così il proprio patrimonio fiduciario.

Tra le determinanti della fiducia si può senza dubbio affermare che un ruolo fondamentale sia svolto dall'esperienza. La conoscenza accumulata da un soggetto con riferimento al comportamento della controparte rappresenta, infatti, uno dei principali presupposti per la creazione di risorse fiduciarie (Good, Schurr e Ozanne, 1985; Swan e Nolan, 1985; Ganesan, 1994).

<sup>3</sup> Lo stesso Good precisa che il termine teoria è usato in termini generali e può essere sostituito da altre espressioni quali "assunzioni o concezioni comunemente adottate", "insieme di credenze" e così via, se queste fossero altrettanto concise. Good, (1989), p.43, nota n.2. A tal riguardo Vicari (1991: 77) propone di considerare la fiducia come uno schema cognitivo adeguato per la riduzione dell'incertezza.

<sup>4</sup> Per un'analisi della differenza esistente tra i costrutti di *interpersonale* e *interorganizational trusts* si rinvia a Zahra e McEvily, Perrone (1998).

Tra gli ulteriori antecedenti proposti dai modelli finalizzati alla rappresentazione del costrutto nell'ambito delle relazioni di mercato, quelli più spesso considerati, oltre all'esperienza passata, sono (Castaldo, 1995):

- a) le abilità e le competenze percepite dell'impresa, che spingono il cliente ad affidarsi all'intermediario, nella certezza che esso disponga di quella base di conoscenze fondamentale per svolgere quelle specifiche attività, funzionali alla soddisfazione della domanda;
- b) le motivazioni che spingono il comportamento dell'impresa e, in particolare, la certezza che non manifestino comportamenti di tipo opportunistico. Ciò rassicura il cliente in merito alla possibilità di essere ingannato e sul fatto che la controparte persegua obiettivi convergenti con i propri;
- c) il profilo 'personale' dell'impresa, che in alcune situazioni, come vedremo, può esercitare un impatto determinante sulla fiducia;
- d) la soddisfazione ricavata in occasione di passate interazioni con la controparte, che permette al cliente di effettuare quella determinante operazione di "proiezione" nel futuro delle ulteriori occasioni di soddisfazione;
- e) il comportamento collaborativo, da cui scaturisce una naturale propensione a fidarsi. E' stato dimostrato e verificato che gli individui sono più propensi a riporre fiducia in soggetti collaborativi;
- f) la comunicazione che, accrescendo la trasparenza della relazione, agisce positivamente sul livello di fiducia;
- g) la condivisione di cultura e valori tra le parti. L'allineamento valoriale e culturale è risultato da alcune verifiche empiriche quale uno dei presupposti fondamentali per lo sviluppo di una relazione fiduciaria lungo periodo, soprattutto nelle situazioni in cui prevalga una dimensione inter-personale nell'interazione;
- h) gli investimenti specifici coinvolti nella relazione che, accrescendo gli switching cost di ciascuna delle parti, aumentano la vischiosità dell'interdipendenza.

Nel paragrafo che segue ciascuno dei *driver* appena menzionati verrà prima di tutto approfondito solo il profilo concettuale, chiarendone sinteticamente il significato e le relazioni di causalità che lo legano al costrutto fiducia. In secondo luogo verranno passate in rassegna alcune delle principali iniziative e postulate essere dalle imprese oggetto della nostra indagine per far leva sui *driver* del patrimonio di risorse fiduciarie.

### 3. L'attivazione dei driver della fiducia: la nuova frontiera del loyalty management

#### *Le abilità e le competenze del retailer*

Le abilità e le competenze funzionali alla realizzazione di quegli *output* in grado di contribuire alla soddisfazione del soggetto che ripone fiducia (*il trustor*) costituiscono, da quanto emerso da numerose ricerche empiriche, l'elemento basilare per la realizzazione di una relazione fiduciaria (e.g. Andale 1992; Ganesan, 1994). La credibilità di un'impresa dipende, dunque, dalle convinzioni dell'acquirente che questa sia dotata delle dovute conoscenze per svolgere il suo ruolo di intermediario commerciale in modo efficace e affidabile. Le risorse di competenza dell'impresa - ovvero il suo *know-how*, le sue conoscenze, le sue abilità nell'individuare, ad esempio, i migliori fornitori e nel produrre un assortimento e servizi in linea con le esigenze degli specifici target di clientela - vengono a costituire quindi un elemento essenziale ai fini della generazione di fiducia (Vicari, 1991: 85; Rullani, 1992).

La fidelity card rappresenta, a tal riguardo, uno strumento fondamentale per incidere su questo driver (Castaldo, Fallarino e Zanasi, 1997). Essa offre all'azienda commerciale l'opportunità di entrare in contatto diretto con il cliente e di mettere a sua disposizione il proprio patrimonio di conoscenze. In particolare, il distributore, mediante i customer data base costruiti attraverso le fidelity card, è in grado di personalizzare la propria "offerta informativa" ai consumatori, utilizzando le conoscenze accumulate in merito ai comportamenti di acquisto e consumo. La rivista che Tesco ha destinato alle consumatrici in possesso della BabyClub Card rappresenta un chiaro esempio delle potenzialità offerte di tali data base nella definizione di un mix di offerta, in termini di promozioni e materiale informativo, idoneo a soddisfare le esigenze specifiche di un determinato segmento di domanda amplifica le percezioni di competenza del retailer da parte dei consumatori e, al contempo, li induce a un utilizzo più frequente della carta, innescando un circolo virtuoso di accrescimento di risorse immateriali (Figura 2). In particolare, nella prospettiva del retailer, la disponibilità di informazioni dettagliate sui comportamenti di acquisto di diversi target di consumatori permette una più efficace allocazione delle risorse disponibili fra le varie iniziative promozionali, accrescendo in questo modo la soddisfazione dell'acquirente, che così percepisce benefici di relazione stabile con il punto di vendita al dettaglio reiterando le proprie scelte d'acquisto.

Figura 2

E' fondamentale rilevare come il retailer possa far leva sulle proprie competenze nella costruzione di una relazione di fiducia con il consumatore solo nell'ipotesi in cui riesca a comunicarne in modo efficace la reale consistenza. In questa direzione possono, pertanto, essere interpretati non soltanto gli sforzi di Tesco volti alla realizzazione della propria rivista "customizzata" su specifici segmenti di consumatori, ma anche il modo in cui viene inteso e progettato il punto di vendita nonché i momenti di interazione tra retailer e consumatori.

Sainsbury, ad esempio, ha sviluppato nuove competenze rispetto a quelle core nella gestione del risparmio e nella fornitura di servizi finanziari al segmento famiglie. In questo processo di estensione dei servizi offerti il retailer inglese ha puntato in modo considerevole sull'attività di comunicazione, al fine di alimentare negli schemi cognitivi dei consumatori la percezione di una solida capacità nella gestione dei servizi finanziari.

*L'assenza di comportamenti opportunistici*

Il secondo antecedente della fiducia fa riferimento al sistema di motivazioni che determina le azioni dell'impresa. Esso è rappresentato dalla certezza che l'impresa non ponga in essere comportamenti opportunistici e che le sue azioni siano invece finalizzate al conseguimento di benefici congiunti (Martin, 1991; Andaleeb, 1992; Morgan e Hunt, 1994; Zaheer e Venkatraman, 1995; Rich, 1997). Con l'accrescersi della similarità degli atteggiamenti e delle motivazioni alla base del comportamento dei soggetti coinvolti, la relazione diviene più soddisfacente per le parti, poiché aumentano le aspettative che il comportamento altrui sia funzionale al conseguimento degli obiettivi comuni. Invece, nelle situazioni in cui un soggetto avverte l'esistenza di significative dosi di opportunismo nei comportamenti di un terzo, è naturale che questo sia indotto a non fidarsi a fronte della motivazione egoistica sottostante al suo comportamento.

Con riferimento a questo driver della fiducia, i programmi fedeltà proposti dalle imprese possono indubbiamente supportare il retailer nel processo di costruzione di un'immagine equa e scevra da comportamenti opportunistici. Tale elemento di equità sembra essere fortemente collegato alla capacità di far percepire ai consumatori una differenziazione dell'offerta dell'impresa e dei suoi reward fondata sui comportamenti pregressi del cliente stesso. In questa direzione tendono a muoversi molte aziende, che a fine hanno sviluppato *loyalty program* che premiano i clienti fedeli "alto-spendenti" a scapito dei "chopper picker" che, al contrario, sono addirittura incentivati ad attuare comportamenti opportunistici da parte di promozioni fondate esclusivamente sul *cut price*. Macy's, ad esempio, propone attualmente cinque differenti carte, che corrispondono ad altrettanti stadi evolutivi di un apposito programma fedeltà proposto alla propria clientela e volto a rinforzare nel tempo la relazione fiduciaria con l'acquirente. L'assegnazione della carta al singolo consumatore è il frutto di una politica assai rigorosa di "qualificazione" del cliente, legata fondamentalmente all'entità della spesa cumulata, monitorata attraverso l'utilizzo delle carte di fedeltà e di credito.

Espressione di una forte apertura nella relazione con il consumatore finale e' anche la strategia di Delhaize L e Lion di concessione di apparecchiature per il self-scanning ai propri clienti più fedeli.

*Il "profilo" personale dell'impresa*

Con riferimento alle caratteristiche personali del soggetto, numerosi contributi hanno posto in evidenza la rilevanza di aspetti quali l'onestà, la sincerità, la franchezza, la simpatia, l'affidabilità e l'affinità tra le parti, quali elementi in grado di incidere sul livello di fiducia (e.g. Swan e Nolan, 1985; Swan, Trawick e Silva, 1985; Crosby, Evans e Cowles, 1990; Martin, 1991; Moorman, Deshpande e Zaltman, 1993). In realtà molti dei contributi che hanno evidenziato tali antecedenti delle relazioni fiduciarie si riferiscono a contesti in cui è prevalente l'interazione fra individui, come nel caso delle relazioni nei servizi e nella relazione personale acquirente-venditore. Tali elementi non sono però da trascurare nel caso delle imprese commerciali per due ordini di motivi. Da un lato bisogna tener presente che assai frequente nelle imprese di distribuzione le relazioni vengono gestite da individui che occupano ruoli di "interfaccia" dell'impresa: i comportamenti e le caratteristiche personali di questi soggetti incidono inevitabilmente sul livello di fiducia che il cliente ripone nell'impresa. Un secondo motivo per cui è opportuno trascurare le caratteristiche personali quali antecedenti della fiducia è che queste possono essere trasferite all'impresa contribuendo così alla definizione del suo profilo d'immagine,<sup>5</sup> che in grado poi di determinare il livello di affidabilità dell'impresa stessa.

<sup>5</sup> Un'azienda può infatti essere percepita, allo stesso modo degli individui, come connotata da un certo grado di onestà.

L'importanza assunta da questo driver nel processo di costruzione della relazione fiduciaria indotti molti retailer a perseguire strategie di "personalizzazione" della propria immagine. Tesco, ad esempio, al fine di conseguire una maggiore sintonia con i propri consumatori ha cercato di personalizzare la propria immagine diventando il centro propulsore di attività di trasferimento di informazioni e di condivisione di esperienze riferite a specifici cluster di consumatori, omogenei in termini di esigenze, comportamenti di acquisto e consumo. A questo scopo Tesco pubblica ogni tre mesi ben cinque differenti versioni del Clubcard Magazine: una per gli studenti, una per i singles, una per tutte le famiglie, una per le mamme, una per i pensionati, offrendo così un contenuto informativo e un'immagine ad hoc per ciascun target.

Superquinn, una catena di supermercati irlandese, ha seguito un percorso differente nella personalizzazione della relazione con il cliente, puntando quasi esclusivamente sul personale dei punti di vendita: presso ciascun reparto è sempre disponibile un responsabile facilmente identificabile attraverso le fotografie disposte in apposite bacheche sul punto di vendita.

In questi casi, dunque, l'attivazione di forme di comunicazione one-to-one contribuisce alla "personalizzazione" dell'immagine dell'insegna e alla definizione di una relazione diretta tra retailer e singolo consumatore o specifici cluster di consumatori, determinando la costruzione di un rapporto fondato sulla fiducia reciproca.

#### *La soddisfazione ricavata in occasione di passate esperienze d'acquisto*

La soddisfazione ricavata da precedenti interazioni con un'impresa è uno tra i fattori che, secondo molti autori, più incide sulla creazione di fiducia, rappresentando un chiaro indicatore della capacità dell'impresa di mantenere le proprie promesse (e.g. Anderson e Narus, 1990; Martin, 1991; Busacca, 1994; Ganesan, 1994; Costabile, 1996). Infatti, la soddisfazione di un acquirente deriva proprio dall'aver conseguito un livello di *output* in linea o addirittura superiore rispetto alle attese create dall'impresa (le promesse). È dunque un'ulteriore motivazione per indurre le imprese ad orientarsi alla *customer satisfaction* e a monitorare con costanza il livello di soddisfazione della clientela, ponendo in essere azioni tempestive per colmare gli eventuali gap che dovessero rilevarsi tra la qualità desiderata dal cliente e quella che effettivamente ritiene di aver ricevuto (qualità percepita) (Valdani e Busacca, 1992; Busacca, 1994).<sup>6</sup>

Un caso particolarmente interessante a tal riguardo è ancora quello di Superquinn, che ha fatto dell'orientamento alla *customer satisfaction* la propria missione. L'impresa irlandese ha messo in atto una serie di attività volte a migliorare la propria offerta complessiva al cliente, facendo leva soprattutto sui componenti di servizio. In particolare, attraverso il meccanismo di accumulazione di punteggio sulla carta di credito, è riuscito a coinvolgere il cliente nel processo di controllo del livello di qualità dei servizi erogati sul punto di vendita. Il sistema dei *g o o f*, infatti, è stato progettato in modo tale che venga offerta una ricompensa (rappresentata di solito da 100 punti accreditati sulla carta fedeltà) a qualsiasi consumatore che sia in grado di segnalare un disservizio sul punto di vendita, come ad esempio un carrello non funzionante, un prodotto

---

affidabilità, di sincerità, di simpatia e di affinità. Con riferimento all'immagine delle imprese commerciali, Martineau (1991) fra i primi, fa esplicito riferimento al concetto di *store personality*.

<sup>6</sup> Fra i due costrutti - la soddisfazione e la fiducia - sussiste, in realtà, non un semplice rapporto unidirezionale di causa-effetto ma, più precisamente, una relazione di causalità circolare; infatti, qualsiasi fenomeno che determina un rafforzamento della relazione fiduciaria tra le parti esercita un effetto, seppur indiretto, sul livello di soddisfazione (Martineau, 1991; Crosby, Evan e Cowles, 1990).

con date di scadenza ravvicinate, la temperatura dei banchi frigoriferi diversa da quella indicata o un'attesa alle casse superiore ai 60 secondi. Ed è ancora Superquinn ad offrire un accredito addirittura di 1000 punti ai clienti che usufruiscono dei servizi resi disponibili sul punto di vendita come, ad esempio, la "proprio di spesa" che quotidianamente viene stilata dal personale dei punti di vendita al fine di agevolare il processo di scelta dei propri clienti e, al contempo, per riuscire a pianificare in modo migliore le politiche di acquisto aziendali.

Anche Tesco persegue in modo chiaro l'obiettivo di accrescere il livello di customer satisfaction, seguendo logiche in parte differenti rispetto a quelle di Superquinn. L'impresa inglese, infatti, partendo dalle informazioni raccolte mediante le carte fedeltà, ha posto in atto un processo di segmentazione della clientela finalizzata ad accrescere il livello di soddisfazione delle esigenze specifiche di ciascun cluster di consumatori, aggregati in base alla similarità degli "stili di consumo". Tale processo è guidato da un forte orientamento al cliente e dall'idea che l'immagine dell'insegna possa essere fortemente compromessa da campagne promozionali distoniche rispetto alle reali esigenze del consumatore. Lo slogan "non facciamo promozioni sulla carne ai vegetariani" è esemplificativo della filosofia di *customer orientation and satisfaction* che anima le strategie comunicative e promozionali del leader della distribuzione grossista in Inghilterra. Successivamente a questo processo di segmentazione è stato definito un set di forme promozionali differenziato per ciascuno di quei segmenti giudicati maggiormente profittevoli per l'azienda; è il caso degli studenti e delle donne in attesa di un figlio o con bambini al di sotto dei due anni. In questi casi, infatti, Tesco ha lanciato due carte fedeltà (la carta Tesco Student e Tesco BabyClub) differenziate, così da poter definire delle offerte promozionali più in linea con le esigenze di questi gruppi di consumatori.

#### *Il comportamento di natura collaborativa*

Alcune verifiche empiriche hanno evidenziato che la cooperazione costituisce non raramente un presupposto antecedente della fiducia soprattutto nelle relazioni concernenti i servizi. In questo business, infatti, le percezioni della domanda in merito all'intenzione di cooperare da parte dell'impresa, incidono sulla fiducia in essa riposta (Crosby, Evans e Cowles, 1990).<sup>7</sup>

Se si condivide tale ipotesi e se si considera il programma fedeltà come una promessa di cooperazione o collaborazione dell'impresa commerciale verso i propri clienti, è possibile cogliere l'impatto potenziale di un *reward program* sulla fedeltà dei consumatori al punto di vendita.

In pratica, esistono molte forme di coinvolgimento del cliente nelle attività del retailer. Ad esempio Carrefour in Francia richiede la collaborazione dei propri clienti nel processo di selezione di nuovi prodotti. In particolare, i clienti coinvolti sono i titolari della *carta Pass*, introdotta nel 1981 e assimilabile a una tradizionale carta fedeltà. Essa, infatti, funziona come una vera e propria carta di credito mediante la quale è possibile ottenere finanziamenti per l'acquisto di particolari prodotti ed essere coinvolti in varie iniziative proposte dal punto di vendita.

Ancora più spiccato è il carattere collaborativo delle attività promozionali di Superquinn. Attraverso il già citato sistema dei *goofs* Superquinn riesce a coinvolgere i propri clienti nella complessa attività

<sup>7</sup> Per esigenze di completezza riteniamo opportuno segnalare che anche in questo caso, come per la soddisfazione ricavata nel seguito a passate esperienze d'acquisto (si veda il par. 3.4), debba trattarsi di una relazione causale di tipo circolare: "cooperation-trust linkage exhibits spiral reinforcement, in that successive successful (unsuccessful) cooperative episodes in a relationship lead to higher (lower) levels of trust in the relationship" (Martin, 1991).

gestione del punto di vendita. Al contempo, presso tutti i punti di vendita della catena irlandese è possibile accedere a un servizio di prestito temporaneo di ombrelli, nell'ipotesi in cui le condizioni atmosferiche richiedano, baby-sitting per coloro che si recano sul punto di vendita con i propri bambini, possibilità di scambio di annunci tra i clienti attraverso un'apposita bacheca situata in corrispondenza dell'uscita dal supermercato.

#### *La comunicazione*

Con riferimento al rapporto esistente tra comunicazione e fiducia, uno dei temi questi più a fondo indagato da coloro che si sono occupati della dimensione fiduciaria delle relazioni di mercato è stato constatato come non sempre gli autori siano giunti a conclusioni univoche con riferimento, ancora una volta, al tipo di relazione che connette le due variabili. Infatti alcuni hanno considerato la fiducia, o, precisamente il *trust climate* che permea la relazione, quale elemento in grado di facilitare la comunicazione tra le parti, rendendola al contempo più credibile (Zand, 1972; Lorey, 1980; Molloy e Nevin, 1990). La fiducia, in realtà, oltre a rendere la comunicazione più "fluida", determina anche una maggiore credibilità della fonte informativa, di conseguenza, dei messaggi che essa emette.<sup>8</sup> La qualità della comunicazione andrebbe dunque considerata come una conseguenza della fiducia e non, dunque, quale un suo antecedente (e.g. Dwyer, Schurr e Oh, 1987; Mohr e Nevin, 1990).<sup>9</sup>

Numerosi studi di marketing hanno invece evidenziato il ruolo della comunicazione come fondamentale driver del processo di creazione della relazione fiduciaria, considerandola perciò come un antecedente della fiducia (e.g. Bialeszewski e Gillaourakis, 1985; Anderson, Lodish e Weitz, 1994; Anderson e Narus, 1990; Morgan e Hunt, 1994). La comunicazione, quando è trasparente ed efficace, contribuisce, infatti, a risolvere i conflitti e le divergenze percettive che possono sorgere nell'ambito della relazione e, soprattutto, a disallineare le percezioni e le aspettative delle parti (Morgan e Hunt, 1994: 2) incidendo così, in via mediata, sul livello di fiducia.<sup>10</sup>

Pertanto, i programmi fedeltà, consentendo al retailer di accrescere la frequenza, la chiarezza e il grado di personalizzazione della comunicazione, contribuiscono in modo significativo a migliorare il livello di fiducia di cui gode nei confronti del consumatore. Più in dettaglio, tali programmi rendono possibile la personalizzazione dell'offerta informativa dell'impresa, garantendo un livello di chiarezza maggiore della comunicazione stessa dal momento che vengono sottoposte all'attenzione del singolo consumatore (ben definiti cluster) soltanto quelle informazioni che sono per lui realmente rilevanti. Sainsbury, per esempio, ha fatto della chiarezza della propria comunicazione, sia sul punto di vendita che a domicilio, uno dei punti di forza delle iniziative promozionali proposte ai clienti. L'idea di offrire delle brochure al punto di vendita che evidenziassero in maniera dettagliata le opportunità di risparmio fornite dall'accumulo di punti associato all'utilizzo delle carte fedeltà è nata in occasione dell'introduzione sul mercato della carta di credito Sainsbury, su circuito Visa ed emessa dalla Sainsbury Bank, l'istituto di credito di proprietà del retailer. Al fine di ridurre la tendenziale diffidenza del consumatore ad acquisire

<sup>8</sup> Sulle modalità con cui la fiducia riposta nelle fonti incide sull'affidabilità del messaggio si rinvia, nell'ambito della vasta letteratura sull'argomento, a: C.J. Hovland, W. Weiss, (1951); G.I. Schulman, C. Worrall, (1970); M. Heesacker, R.E. Peasegoodly, J.T. Cacioppo, (1983).

<sup>9</sup> Numerosi studiosi di sociologia e di psicologia hanno ipotizzato varie relazioni causa-effetto fra comunicazione e fiducia proponendo anche alcune verifiche sperimentali. Per una sintesi di tali contributi si rinvia a J.L. Loomis, (1959).

<sup>10</sup> "L'ambiguità e la manipolabilità della cornice simbolica della comunicazione e dell'interpretazione possono rendere più ardua la costruzione e l'estensione della fiducia" (Roniger, 1988: 385).

servizi finanziari in luoghi differenti dalle banche, Sainsbury ha messo a punto una strategia di comunicazione idonea a ridurre la percezione di rischio e incertezza dei propri clienti.

La personalizzazione della comunicazione rappresenta un altro degli aspetti che incide sulla percezione di trasparenza associata all'immagine del punto di vendita. In questa direzione è, ad esempio, orientata la strategia promozionale di Tesco che, come si è già avuto modo di evidenziare, ha individuato alcuni cluster di clienti rilevanti, in particolare quelli degli studenti e delle neo-mamme, ed ha differenziato l'offerta promozionale ed informativa sulla base delle caratteristiche specifiche del cluster.

#### *La condivisione di cultura e valori*

La fiducia, in quanto sintesi cognitiva, si accresce anche in virtù di un'empatia, in termini culturali e valoriali, tra il consumatore e il retailer. La relazione tra fiducia e grado di condivisione di cultura e valori tra retailer e clienti è stata già approfondita in letteratura (Morgan e Hunt, 1994; Heide e John, 1994). L'idea sottostante a questa relazione è che l'immagine dell'insegna commerciale, frutto della storia dell'attività promozionale dell'impresa, riporti l'attività cognitiva del consumatore a un preciso riferimento in termini di cultura e valori. Tali riferimenti, più o meno consapevoli, tendono naturalmente a condizionare il modo in cui il consumatore si rapporta al distributore.

Le scelte dei programmi fedeltà sono perciò saldamente legate all'immagine dell'insegna: l'impresa intende trasferire ai clienti; in particolare, al fine di contribuire all'accrescimento del patrimonio di fiducia di cui dispone il retailer, tali programmi devono presentare caratteri di elevata coerenza con l'immagine aziendale e il sistema di valori che intendono evocare. Migros, ad esempio, è riuscito a progettare dei programmi fedeltà volti ad enfatizzare la propria immagine di azienda distributrice rivolta a soddisfare le esigenze dei nuclei famigliari, in cui è bandita la vendita di prodotti alcolici, di sigarette e, più in generale, di prodotti nocivi alla salute. Migros, infatti, nasce come cooperativa la cui mission è quella di offrire un servizio di distribuzione al dettaglio per tutta la famiglia. Il processo di diversificazione dell'attività dell'azienda ha riguardato, infatti, settori di attività volti a rendere più completa la propria offerta alle famiglie: dal tour operator, alla banca, all'asilo e così via.

Marks & Spencer ha perseguito un obiettivo analogo a quello di Migros puntando su una serie di iniziative volte a generare in specifiche categorie di consumatori la percezione di appartenenza ad un club e, pertanto, di esclusività. Ad esempio, ai titolari dell'Account Card viene offerta l'opportunità di fare acquisti fino alle 21.00 in particolari giorni della settimana, rimanendo i punti di vendita chiusi per tutti gli altri acquirenti. Ancora, ai titolari della carta viene concessa la possibilità di effettuare presso tutti i punti di vendita Marks & Spencer l'ordine di acquisto di mobili, fiori e altri oggetti, anche se non direttamente disponibili nello specifico negozio. L'idea del club, che punta a soddisfare un'esigenza di appartenenza e di condivisione dei consumatori, è stata adottata anche da Macy's che, come anticipato in precedenza, prevede un percorso di *progressive upgrading* dei consumatori, in termini di accesso ai servizi offerti in associazione alla card, legato prevalentemente all'ammontare della spesa sostenuta presso i punti di vendita.

#### *Gli investimenti specifici nella relazione*

La percezione da parte del consumatore di un consistente impegno dell'impresa nella gestione della relazione ne accresce la fiducia, nella consapevolezza che, dati gli investimenti specifici realizzati, i costi di un eventuale comportamento opportunistico sarebbero superiori per il distributore rispetto a quelli ipotetici benefici (Ganesan, 1994). È evidente che il grado di specificità degli investimenti rappresenta

un indicatore di impegno nella relazione da entrambe le parti. Dal punto di vista del consumatore la scelta di seguire le promozioni continuative offerte da uno specifico distributore piuttosto che da un concorrente comporta un duplice ordine di costi: in primo luogo, i costi di raccolta e selezione delle attività promozionali maggiormente attrattive; in secondo luogo, i costi intesi come perdita di opportunità promozionali offerte dai concorrenti. Nel già citato caso di Macy's il processo di upgrade del consumatore avviene a fronte di un 'investimento monetario' non indifferente; in sostanza l'appartenenza al club viene sancita da una scelta reiterata dell'insegna nel tempo e anche dall'entità degli acquisti effettuati, in modo da ridurre la probabilità di switching verso offerte alternative. Un discorso analogo può essere fatto nel caso di Marks & Spencer, che permette l'accesso ad alcuni servizi, come lo shopping nelle ore serali o il recapito a domicilio gratuito della merce acquistata, solo ad alcune categorie di clienti che hanno dimostrato il loro livello di fedeltà mediante sostanziosi investimenti specifici.

E', tuttavia, evidente che l'investimento non viene effettuato esclusivamente dai consumatori; in realtà la scelta del consumatore presuppone una precedente promessa da parte dell'impresa, che si vincola a mantenerla, sostenendo investimenti specifici nella relazione. Un esempio di investimento realizzato da un retailer nella relazione con i propri clienti è dato dall'attività promossa dai punti di vendita di Delhaize a Lion, dove il cliente può usufruire della strumentazione per il self-scanning che consente di velocizzare l'attività di acquisto e, al contempo, di ridurre l'incidenza del costo del personale sul punto di vendita. Un altro esempio è anche l'attività di Tesco volta alla personalizzazione del pacchetto informativo e promozionale composto nel tempo un investimento di risorse non trascurabile. Si tratta, infatti, di seguire le evoluzioni dei comportamenti di acquisto e consumo dei clienti e soddisfarne le esigenze in relazione alle fasi in cui essi si pongono: ad esempio, i clienti iscritti al BabyClub manifestano un interesse per le offerte promosse da Tesco che è limitato nel tempo e si aspettano un'evoluzione dei pacchetti promozionali che sia coerente con il cambiamento delle loro esigenze. In questo senso Tesco destina ingenti risorse al processo di analisi dell'evoluzione dei bisogni dei propri clienti e alla definizione di pacchetti promozionali in linea con i cambiamenti rilevati.

#### *L'attivazione dei driver della fiducia: una sintesi*

In conclusione dell'analisi dei driver della fiducia e delle iniziative proposte dalle imprese commerciali per incidere su di essi e per accrescere la fedeltà dei loro migliori clienti, si può constatare la grande varietà di azioni disponibili per quelle imprese che hanno deciso di intraprendere la strada del loyalty management. Una sintesi dei contenuti riportati in precedenza è riportata nella Figura 3.

La varietà dei driver, le diverse modalità con cui è possibile esercitare un effetto su tali driver e i differenti obiettivi aziendali, come pure la diversità dei contesti competitivi e culturali rendono disponibile un'ampia varietà di azioni in termini di *loyalty management e trust building*. In questo processo, la fidelity card svolge indubbiamente un ruolo centrale, quale elemento in grado di creare un enorme potenziale generativo, che però è attivabile e sfruttabile solo mediante adeguate iniziative promozionali, dalla cui efficacia dipende perciò il successo dei programmi fedeltà. A tal fine è fondamentale prendere consapevolezza delle determinanti fondamentali della loyalty, in quanto, come si è avuto modo di riscontrare in precedenza, solo operazioni volte a influenzare le determinanti ultime della fiducia sono in grado di esercitare un effetto positivo sulla customer loyalty e generare così valore per l'impresa.

Figura 3

#### 4. Conclusioni: le strategie di accrescimento della fiducia

Una volta stabiliti i driver della fiducia, è utile ai nostri fini soffermarsi su alcuni dei principali comportamenti che ne consentono l'accrescimento. Tali comportamenti, che nella nostra prospettiva possono essere considerate quali vere e proprie strategie di *trust building*, vanno al di là del semplice obiettivo di esercitare un effetto positivo sui singoli *driver* della fiducia, così come si è visto nelle pagine precedenti. Essi rappresentano in realtà delle strategie di carattere generale a cui è opportuno che si uniformino le scelte riferite agli strumenti promozionali volti, in ultima analisi, all'accrescimento della store loyalty.

1. Prima di tutto è necessario "usare" continuamente la fiducia conquistata in passato, per evitare che questa si dissolva. La fiducia rappresenta, infatti, una di quelle risorse che non si consuma con l'uso, anzi ne viene accresciuta (Dasgupta, 1989; Gambetta, 1989). Conferme successive della fiducia ovvero l'estensione della sequenza di comportamenti in linea con le promesse, incidono positivamente sulla fiducia, accrescendo la quantità di esperienze positive.<sup>11</sup> Una modalità assai utile per accrescere le proprie risorse fiduciarie è quella di continuare a fare promesse alla propria clientela (e naturalmente, mantenerle!). Molte delle aziende commerciali di successo mettono in atto delle vere e proprie strategie di *overextension* finalizzate ad ottenere livelli di fiducia esclusiva da parte della propria clientela, ottenendo così l'obiettivo di isolarsi dalla concorrenza. E' il caso di Superquinn, che con il suo sistema di *gouffrilancia* le proprie promesse in occasione di ogni shop expedition del cliente, garantendo costantemente standard di servizio eccellenti. Il rischio di "sedersi sugli allori" e limitare "gestire" i benefici della fiducia acquisita in passato, è quello di disgregare il patrimonio di intangibilità, sclerotizzare la relazione con i clienti, offrendo al contempo una ghiotta opportunità ai concorrenti che intendono "subentrare" all'impresa nella relazione con la domanda.
2. La fiducia rappresenta una risorsa basata sulla reciprocità. Di conseguenza, come è stato verificato empiricamente (e.g. Anderson e Weitz, 1992), l'accrescimento della fiducia che una parte ripone nell'altra facilita l'aumento della fiducia nel senso opposto.<sup>12</sup> Per aumentare la fiducia che i consumatori ripongono nell'impresa è necessario perciò che ci si fidi della propria clientela e lo dimostri con chiarezza. Le iniziative di Superquinn, che offre ai propri clienti tutta una serie di opportunità che vanno dalla possibilità di accrescimento del proprio punteggio attraverso iniziative non direttamente controllabili dal personale del punto di vendita, dimostra chiaramente come l'impresa muove da un presupposto di fiducia nei propri clienti. Anche la formula soddisfatti o rimborsati costituisce implicitamente un atto di fiducia nei confronti dei propri clienti. Come per le iniziative di self scanning proposte da Delhaize Le Lion con controlli decrescenti in funzione della frequenza di visita rappresenta un chiaro segnale di fiducia nei confronti della propria clientela.
3. La fiducia che gli altri ripongono in un'impresa dipende, infine, dalla fiducia che l'impresa ripone in se stessa e, in particolare, nella sua capacità di realizzare quelle prestazioni a cui sono interessati i soggetti esterni. Dunque per sviluppare la fiducia dei clienti è fondamentale aver fiducia in se stessi e nelle proprie capacità. Si è visto precedentemente come le competenze dell'impresa rappresentino una delle principali componenti della fiducia: in assenza di fiducia nelle proprie capacità è presumibile

<sup>11</sup> Evans (1964) ha dimostrato, mediante alcune simulazioni sperimentali basate sulla teoria dei giochi, che se un soggetto adempie alle proprie promesse riesce a ottenere maggiore fiducia dalla controparte rispetto ai casi in cui ciò non accade o non stata formulata alcuna promessa.

<sup>12</sup> Per la dimostrazione di tale affermazione si rinvia a D. Gambetta (1989).

anche i soggetti esterni percepiscano un gap di abilità, che rende più probabile la creazione di sfiducia. Per evitare che ciò si verifichi è necessario che l'impresa dimostri chiaramente un'assoluta fiducia nelle proprie capacità di soddisfare il cliente. La massima sicurezza dimostrata dal personale, che a fine va opportunamente formato (come nel caso Wholefood, dove è necessario addirittura sostenere un esame sull'alimentazione biologica prima di essere assunti in via definitiva); la profonda conoscenza delle categorie merceologiche trattate, opportunamente comunicata alla clientela mediante informazioni dettagliate sul punto vendita e adeguate newsletter; atteggiamenti di estrema sicurezza nella gestione del punto vendita e della relazione con il cliente, rappresentano solo alcune delle modalità per comunicare all'esterno il livello di autostima e di fiducia nelle proprie capacità.

Da questa breve rassegna delle strategie di accrescimento delle risorse fiduciarie si evince che, oltre all'attivazione dei singoli *driver*, sia necessario sviluppare nelle imprese che intendono orientarsi al *loyalty management* un convinto atteggiamento volto alla creazione continua di fiducia, mettendo in atto costantemente comportamenti *trust based* come quelli che abbiamo appena analizzato. In questo modo si pongono i presupposti affinché la conquista della fiducia della clientela divenga un vero e proprio linguaggio organizzativo in grado di orientare tutte le decisioni e i comportamenti aziendali, così come i casi delle imprese riportati in precedenza dimostrano.

**Figura 1 – Una sintesi del percorso logico sotteso al loyalty management**

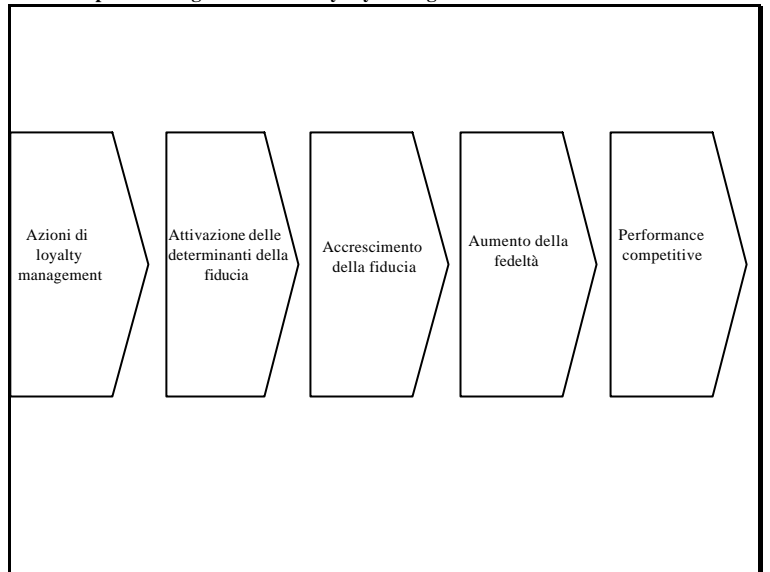


Figura 2 - Il circolo virtuoso risorse-comportamenti

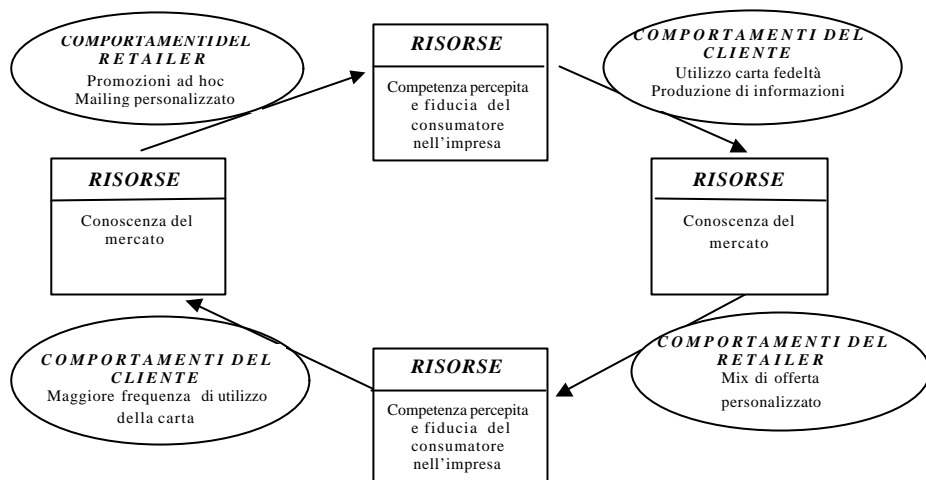


Figura 3 – I driver della fiducia: una sintesi interpretativa

<i>DRIVER DELLA FIDUCIA</i>	<i>POSSIBILI INIZIATIVE DI MARKETING</i>
Abilità e competenze del retailer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sviluppo di documentazione informativa personalizzata per singoli target</li> <li>- Comunicazione delle proprie competenze al consumatore attraverso il punto di vendita e l'interazione diretta</li> </ul>
Assenza di opportunismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promozioni differenziate in base ai comportamenti dei clienti</li> <li>- Vantaggi maggiori ai titolari della carta rispetto agli altri clienti</li> </ul>
Profilo 'personale' dell'impresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalizzazione dell'immagine del retailer mediante iniziative collegate ai programmi fedeltà</li> </ul>
Soddisfazione ricavata in occasione di passate esperienze di acquisto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sviluppo di servizi legati ai programmi fedeltà</li> <li>- Attività promozionali su cluster di clienti omogenei</li> </ul>
Comportamento collaborativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sviluppo di iniziative legate alla carta fedeltà</li> <li>- Coinvolgimento dei clienti nel management del punto di vendita</li> </ul>
Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Semplificazione dei messaggi</li> <li>- Sviluppo di comunicazione ad hoc per specifici cluster di clienti</li> </ul>
Condivisione di cultura e valori	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicazione evocativa di specifici valori</li> <li>- Azioni promozionali coerenti con l'immagine dell'impresa</li> <li>- Strategie di partnership idonee a 'rinforzare' l'immagine del retailer</li> </ul>
Investimenti specifici nella relazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promozioni e servizi esclusivi per i titolari della fidelity card</li> <li>- Strumenti di analisi dati per migliorare il servizio al cliente finale</li> <li>- Specifici servizi per coloro che partecipano ai programmi fedeltà</li> </ul>

### *RIQUADRO 1 – Un breve profilo delle imprese coinvolte nell'indagine.*

#### **Tesco**

Tesco ha avviato il suo programma fedeltà nel 1995 con il lancio di una carta fedeltà "pura", Tesco Clubcard, utilizzabile presso tutti i propri punti di vendita (circa 640, in Regno Unito, Francia e Ungheria) e presso i propri distributori di carburante. Nel 1996, è stata lanciata la Tesco Clubcard Plus, vera e propria carta di credito, oltre che carta fedeltà. Tra la fine del 1996 e il 1997 Tesco ha, inoltre, lanciato altre due carte fedeltà, dirette a specifici segmenti: la Tesco Student, rivolta a giovani studenti e la Tesco Baby Club, rivolta invece al segmento delle donne in stato di gravidanza o, più in generale, delle neo-mamme.

#### **Delhaize Le Lion**

Delhaize Le Lion è un'azienda belga costituita da circa 500 punti di vendita di differenti format (supermercati, discount e negozi ad assortimento limitato) e un fatturato di circa 120 miliardi di franchi belgi. Il programma fedeltà di Delhaize è stato lanciato nel 1993, supportato dall'emissione di una carta fedeltà gratuita, che attualmente è posseduta da clienti che rappresentano circa il 90% delle vendite.

#### **Superquinn**

Superquinn è una piccola azienda irlandese specializzata nel canale supermercato, con nove punti di vendita nell'area di Dublino. Il suo programma fedeltà rientra nell'ambito della più ampia iniziativa SuperClub. Tale iniziativa è stata lanciata dalla società Target Marketing (che fa parte del gruppo Superquinn) e si rivolge a tutte le società irlandesi che intendono stabilire una relazione diretta con i propri clienti finali. Le carte attualmente in circolazione sono circa 600.000, e coprono l'80% delle vendite, per un numero complessivo di 400.000 famiglie irlandesi partecipanti attivamente al programma.

#### **Sainsbury**

Le vendite del canale supermercato di Sainsbury hanno raggiunto nel 1998 circa 16 miliardi di sterline. L'impresa dispone di una rete di circa 355 punti di vendita (inclusendo anche i Savacentre, una formula che si avvicina a quella dell'ipermercato). La *Reward Card* è stata introdotta da Sainsbury nel 1996, in seguito all'analisi delle performance conseguite da Tesco dopo il lancio della carta nel 1995. Le carte attualmente in circolazione sono circa 10 milioni.

#### **Migros**

Migros nasce a Zurigo nel 1925 come società anonima, convertita in cooperativa nel 1940. Il fatturato del 1996 è risultato pari a 16,1 miliardi di franchi svizzeri. Attualmente Migros possiede circa 580 punti di vendita, 90 dei quali nell'area di Zurigo, suddivisibili in tre differenti categorie in base alla dimensione e all'assortimento offerto. Il programma fedeltà di Migros è stato lanciato nel 1997 contemporaneamente all'introduzione di una loyalty card.

#### **Marks & Spencer**

E' il più noto department store in Inghilterra, con 286 punti di vendita ad insegna Marks & Spencer. L'assortimento offerto dall'impresa comprende sia abbigliamento sia prodotti grocery. I punti di vendita più innovativi propongono al loro interno una food hall particolarmente ricca, soprattutto per quel che concerne i prodotti freschi e quelli compresi nella categoria dell'Home Meal Replacement (HMR). Il fatturato dell'azienda nel 1998 è stato pari a circa 9 miliardi di sterline. Con riferimento alle operazioni di loyalty management, l'impresa ha lanciato nel 1985 la Account Card - carta di pagamento Marks & Spencer - l'unica accettata presso tutti i punti di vendita della catena.

**Bibliografia**

Andaleeb, S.S.

1992 "The Trust Concept: Research Issues for Channel of Distribution" in Sheth, J.N. (eds.), Research Marketing, Vol.11: 1-34, Jai Press Inc..

Anderson, E., Lodish, L., Weitz, B.

1987 "Resource Allocation in Conventional Channels". Journal of Marketing Research, Vol. 24: 85-

Anderson, J.C., Narus, J.A.

1990 "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships". Journal of Marketing Vol.54: 42-58.

Bialeszewski, D., Gillaourakis, M.

1985 "Perceived Communication Skills and Resultant Trust Perceptions Within the Channel Distribution". Journal of the Academy of Marketing Science, 13: 206-217.

Botti, S.e Soscia, I.

1999 "L'innovazione della distribuzione europea", in Valdani E. e Castaldo S. (a cura di) Euromanagement. Scenari competitivi e politiche aziendali in un'Europa "quasi compiuta":173-185. Milano, Egea.

Busacca, B.

1994 Le risorse di fiducia dell'impresa. Soddisfazione del cliente, creazione di valore, strategie di accrescimento. Torino, Utet.

Busacca, B. e Castaldo, S.

1996 Il potenziale competitivo della fedeltà alla marca e all'insegna commerciale. Una metodologia di misurazione congiunta. Milano, Egea.

Castaldo, S.

1994 Le relazioni distributive. La dimensione collaborativa nei rapporti industria -distribuzione. Milano, Egea.

1995 La fiducia nelle relazioni di mercato. Il caso dell'innovazione di prodotto, Tesi di dottorato in Marketing, pubblicata. Milano, Università' Bocconi.

Castaldo, S., Fallarino, M., Zanasi, A.,

1997 "La gestione delle risorse customer based mediante le fidelity card: il caso A&O Selex". Trade Marketing, 5-29.

Castaldo, S., Premazzi, K.

1999 "I virtual store italiani: i risultati di un'indagine empirica". Micro & Macro Marketing

Costabile, M.

1996 Misurare il valore per il cliente. Torino, Utet.

Cristini, G.

1998 *Category Management*. Milano, Egea.

Crosby, L.A., Evans, K.R., Cowles, D.

1990 "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective". *Journal of Marketing*, Vol.54: 68-81.

Dasgupta, P.

1988 "La fiducia come bene economico", in Gambetta, D. (a cura di), *Trust. Making and Breaking Cooperative Relations*, 63-94.

Dowling, G.R., Uncles, M.,

1997 "Do Customer Loyalty Programs Really Work?". *Sloan Management Review*, summer, 71-74.

Dwyer, R., Schurr, P., Oh, S.

1987 "Developing Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing*, Vol.51: 11-27.

Evans, G.

1964 "Effects of Unilateral Promise and Value of Rewards Upon Cooperation and Trust". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.69: 587-590.

Gambetta, D.

1989 "Possiamo fidarci della fiducia?", in Gambetta, D., (a cura di), *Trust. Making and Breaking Cooperative Relations*, 275-309.

Ganesan, S.,

1994 "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing*, Vol.58: 1-19.

Good, D.

1989 "Individui, relazioni interpersonali e fiducia", in Gambetta D., (a cura di), *Trust. Making and Breaking Cooperative Relations*, 41-62.

Lorey, W.

1980 "Mutual Trust Is the Key to Open Communication" in Ferguson, S. e Deveraux S. (eds.), *Intercultural Readings in Organizational Communication*, 115-120. New Jersey, Hayden Book Company, Rockaway Park.

Heesacker, M., Petty, R.E., Cacioppo, J.T.

1983 "Field dependence and attitude change: Source credibility can alter persuasion by affecting message-relevant thinking". *Journal of Personality*, Vol.51: 653-666.

Heide, J.B., John, G.

1992 "Do Norms Matter in Marketing Relationships?". *Journal of Marketing*, Vol.56: 32-44.

Hovland, C.J., Weiss, W.

1951 "The Influence of Source Credibility on Communication Effectiveness". *Public Opinion Quarterly*, 635-650.

Loomis, J.L.

1959 "Communication, the Development of Trust, and Cooperative Behavior". *Human Relations*, n.12:305-315.

Martin, G.S.

1991 "The Concept of Trust in Marketing Channel Relationships: A Review and Synthesis", in Gilly, et al. (eds.), *Enhancing Knowledge Development in Marketing*, 251-259. Chicago, Illinois, American Marketing Association,.

Mohr, J., Nevin, J.R.

1990 "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective". *Journal of Marketing*, 36-51 (trad. it. *Strategie di comunicazione e canali di distribuzione, Problemi di gestione*, n.11/12, 1991, pp.5-49).

Morgan, R.M., Hunt, S.D.

1994 "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing". *Journal of Marketing*, Vol. 58: 20-

Moorman, C., Zaltman, G., Deshpandè, R.

1992 "Relationship Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within Organizations". *Journal of Marketing Research*, Vol. 29: 314-329.

Pellegrini, L.

1991 "L'internazionalizzazione della distribuzione e l'Europa del 1992". *Commercio*, 43: 24-

1994 "Alternatives for growth and internationalization in retailing". *International Review of Distribution and Consumer Research*, 4(2): 121-148.

Reichheld, F.

1996 *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*. Boston, MA: Harvard University Press.

Rich, G.A.

1997 "The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Sales People". *Journal of Academy of Marketing Science*, 25 (4): 319-328.

Roniger, L.

1988 "La fiducia. Un concetto fragile, una non meno fragile realtà". *Rassegna italiana di sociologia*, n. 383-402.

Rotter, J.B.

1967 "A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust". *Journal of Personality*, Vol.35: 651-6

Rullani, E.

1992 "Economia delle risorse immateriali: una introduzione". Sinergie, n.29: 9-47.

Scott, W.G., Murtula, M., Stecco, M.

1999 (a cura di) Il commercio elettronico. Verso nuovi rapporti tra imprese e mercati, Torino, Iseo.

Schulman, G.I., Worrall, C.

1970 "Salience Patterns, Source Credibility, and the Sleeper Effect". Public Opinion Quarterly, Vol. 34: 371-382.

Schurr, P.H., Ozanne, J.L.

1985 "Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness". Journal of Consumer Research, Vol.11: 939-953.

Swan, J.E., Nolan, J.J.

1985 "Gaining Customer Trust: A Conceptual Guide for the Salesperson". Journal of Personal Selling and Sales Management, Novembre, 39-48.

Swan, J.E., Trawick, I.F., Silva, D.W.

1985 "How Industrial Salespeople Gain Customer Trust". Industrial Marketing Management, n.14: 203-211.

Valdani, E., Busacca, B.

1992 "Customer satisfaction: una nuova sfida". Economia & Management, 2: 8-27.

Valdani, E., Hubaux, P.

1992 "Le strategie del trade alimentare europeo". Economia & Management, 3: 56-67.

Vicari, S.

1995 (a cura di) Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia. Milano, Egea.

Zaheer, A., McEvily, B., Perrone, V.

1998 "Does Trust Matters? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance". Organization Science, Vol.9 (2): 141-159.

Zaheer, A., Venkatraman, N.

1995 "Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange". Strategic Management Journal, 16 (5): 373-392.

Zand, D.E.

1972 "Trust and Managerial Problem Solving". Administrative Science Quarterly, Vol. 17: 229-240.