

Dipartimento
di Economia e Management

Cattedra di Marketing

**L'importanza della brand equity e di un'efficace strategia di
posizionamento a seguito di fusioni e acquisizioni: il caso
studio WINDTRE**

Michele Costabile

RELATORE

Sofia Verga 259311

CANDIDATO

INDICE

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO 1: IL RIPOSIZIONAMENTO DEI BRAND A SEGUITO DI FUSIONI/ACQUISIZIONI.....	6
1.1 ANALISI DEL CONTESTO DI MERCATO E DEGLI ELEMENTI CHE IMPATTANO SULLA LONGEVITA' DEI BRAND.....	6
1.2 DEFINIZIONE E RILEVANZA DEL CONCETTO DI BRAND EQUITY E POSITIONING.....	11
1.2.1 IL VALORE DEL BRAND E DI UN POSIZIONAMENTO UNICO E DISTINTIVO COME ELEMENTI COMPETITIVI.....	11
1.2.2 MODELLI SUL VALORE DELLA MARCA.....	13
1.2.3 DEFINIZIONE E RUOLO DEL POSIZIONAMENTO COME ELEMENTO COMPETITIVO.....	17
1.3 LE LOGICHE CHE IN UNA FUSIONE DETERMINANO LA SOPRAVVIVENZA DI UN BRAND RISPETTO AD UN ALTRO O LA CREAZIONE DI UN NUOVO BRAND.....	20
CAPITOLO 2: GESTIONE DELLA CUSTOMER VALUE E DELLA FEDELTA' DEL CLIENTE IN FUSIONI E ACQUISIZIONI.....	22
2.1 EFFETTI DELLE M&A E A COSA RIVOLGERE L'ATTENZIONE.....	22
2.2 ELEMENTI DELLA CUSTOMER VALUE.....	26
2.3 CUSTOMER LOYALTY E SATISFACTION.....	28
2.4 LA RELAZIONE ESISTENTE TRA SODDISFAZIONE E FEDELTA' DEL CLIENTE.....	33
2.5 CUSTOMER VALUE MANAGEMENT (CVM).....	33
2.6 INTRODUZIONE CASE STUDY.....	35
CAPITOLO 3: CASE STUDY: FUSIONE TRA WIND E TRE.....	37
3.1 IL SETTORE DELLE TELECOMUNICAZIONI.....	37
3.1.2 LA TELEFONIA IN ITALIA.....	38
3.1.3 TIPOLOGIE DI OPERATORI.....	39
3.2 LE DINAMICHE DI MERCATO.....	40
3.2.3 IL MERCATO TLC AL MOMENTO DELLA FUSIONE TRA WIND E TRE.....	41
3.3 LA NUOVA AZIENDA WINDTRE.....	42
3.3.2 STORIA DELLA FUSIONE.....	43
3.3.3 ANDAMENTO NEL 2020 E POSIZIONE DI MERCATO.....	44
3.3.4 L'INTEGRAZIONE INTERNA.....	44
3.3.5 SITUAZIONE PRE-INTEGRAZIONE.....	45
3.4 SITUAZIONE COMPARATIVA DELLA BRAND EQUITY: AWARENESS E IMAGE.....	46
3.4.2 CRITERI DI SCELTA DEI CONSUMATORI.....	47
3.4.3 ANALISI DEL PROCESSO DI ACQUISTO E TRANSFER RATES DEI PRINCIPALI OPERATORI DI MERCATO (2017).....	47

3.4.4 DIFFERENZE RELATIVE DI NPS TRA I BRAND WIND E TRE E IL PROPRIO "BEST COMPETITOR" (2018).....	48
3.4.5 POSSIBILI ALTERNATIVE ALLA INTEGRAZIONE DEI DUE BRAND.....	48
3.4.6 TIPOLOGIA DI MERGER DI BRAND.....	49
3.5 ARCHITETTURA DI CORPORATE REPUTATION DELL'AZIENDA:	
purpose, vision, mission.....	49
3.6 EVIDENZE E CONCLUSIONI.....	52
3.7 RILEVANZA MANAGERIALE.....	52
CONCLUSIONE.....	54
BIBLIOGRAFIA.....	55

INTRODUZIONE

Il presente lavoro di tesi si pone l'obiettivo di analizzare l'importanza della brand equity e della gestione del brand, in particolare, in caso di fusioni e acquisizioni (M&A).

Nel contesto mutevole delle dinamiche aziendali, le fusioni e le acquisizioni emergono come strategie fondamentali per affrontare sfide competitive e ottenere sinergie all'interno del mercato. Uno dei fattori critici che sorge da tali processi è il riposizionamento dei brand coinvolti, necessario per assicurarne la sopravvivenza e la prosperità nel nuovo contesto. Questo studio si prefigge l'obiettivo di esaminare in profondità il complesso processo di riposizionamento dei brand dopo fusioni e acquisizioni, ponendo un'attenzione particolare sulla brand equity, sulla customer value e sull'architettura della corporate reputation.

Il primo capitolo di questo lavoro si concentra sull'importanza del riposizionamento dei brand in seguito a fusioni e acquisizioni. Questa sezione delinea il contesto di mercato in cui si inserisce il processo di riposizionamento e analizza gli elementi chiave che influenzano la durata dei brand in questa nuova configurazione. Saranno esaminati concetti fondamentali come la brand equity e il positioning, evidenziando come un posizionamento distintivo possa conferire un vantaggio competitivo. Modelli di valutazione della brand equity verranno presentati, e il ruolo del posizionamento come leva competitiva verrà esplorato nel dettaglio.

Il secondo capitolo si concentra sugli effetti delle fusioni e acquisizioni sulla customer value.

Posto che ogni processo di M&A tende a preservare la customer base acquisita nel tempo e successivamente ad incrementarla, verranno esaminati fattori cruciali come la customer loyalty e la customer satisfaction. La relazione tra soddisfazione e fedeltà del cliente sarà analizzata approfonditamente, e verrà introdotto il concetto di Customer Value Management (CVM) come strategia per massimizzare il valore per i clienti.

Il terzo capitolo rappresenta lo studio di un caso specifico, la fusione tra Wind e Tre, il caso di merger nel settore delle telecomunicazioni più importante in Europa. In questo capitolo si esplorano le dinamiche del mercato delle telecomunicazioni, con particolare attenzione al periodo della fusione e alla nascita della nuova azienda WindTre. Verranno esaminati gli aspetti storici della fusione e l'andamento aziendale nel 2020, anno del lancio del nuovo brand sul mercato. Si affronteranno le sfide legate all'integrazione interna e alla situazione pre-integrazione. Una sezione rilevante di questo capitolo sarà dedicata a un'analisi comparativa della brand equity, includendo l'analisi dell'awareness e dell'immagine dei due brand. Saranno esaminati i criteri di scelta dei consumatori, il processo di acquisto e i transfer rates degli operatori di mercato nel 2017, anno in cui è stata operata la fusione industriale, nonché verranno comparati i Net Promoter Scores (NPS) di WindTre con quelli del loro "best competitor" nel 2018 e saranno esplorate possibili alternative all'integrazione dei due brand, insieme alle diverse tipologie di merger di brand. Infine, sarà esaminata l'architettura della corporate reputation dell'azienda, compresi gli aspetti di purpose, vision e mission, con una particolare enfasi sulla loro rilevanza manageriale.

L'obiettivo è fornire un quadro concreto, attraverso l'analisi di questo caso studio specifico nel mercato delle telecomunicazioni, delle dinamiche di riposizionamento dei brand dopo M&A, evidenziando le sfide

affrontate e le strategie adottate, al fine di contribuire alla comprensione di come gestire efficacemente il riposizionamento dei brand in situazioni analoghe.

Capitolo 1

IL RIPOSIZIONAMENTO DEI BRAND A SEGUITO DI FUSIONI/ACQUISIZIONI

1.1 ANALISI DEL CONTESTO DI MERCATO E DEGLI ELEMENTI CHE IMPATTANO SULLA LONGEVITA' DEI BRAND

In ogni tipo di mercato, sia che tratti prodotti e servizi di largo consumo o di lusso, commodity o esclusivi, si possono verificare fenomeni di fusioni o acquisizioni. Le differenze tra l'operazione di fusione e quella di acquisizione sono legate all'indipendenza giuridica delle aziende coinvolte. Nelle acquisizioni, l'acquirente, detto *bidder*, acquisisce azioni o attività di un'altra azienda, detta *target*, mantenendo la sua indipendenza giuridica in seguito all'operazione. Mentre nelle fusioni più aziende si uniscono per creare una nuova azienda, quindi smettono di esistere separatamente e confluiscono i loro patrimoni in una nuova società¹. Le fusioni e acquisizioni (Merger&Acquisition) sono importanti per ottenere vantaggi competitivi, come l'accesso a nuove tecnologie o mercati, risparmi sui costi di acquisizioni di competenze e condivisione del rischio.

Ci sono diverse teorie che spiegano le determinanti delle M&A, tra cui la teoria della "dipendenza dalle risorse", secondo la quale le organizzazioni devono interagire con l'ambiente esterno e scambiarsi così delle risorse con altre organizzazioni; inoltre gli studiosi della dipendenza dalle risorse sostengono che le aziende devono acquisire il controllo sulle risorse critiche poiché queste costituiscono un fattore critico di successo e vanno quindi internalizzate per ridurre la loro dipendenza da altre organizzazioni. Rilevante è anche la teoria della "conoscenza o know-how", che afferma che l'acquisizione di altre aziende rappresenta una delle risorse più cruciali per ottenere un vantaggio competitivo, perché in questo modo le imprese sono in grado di sfruttare opportunità di apprendimento e acquisire competenze tecniche e tecnologiche. La "teoria istituzionale", invece, sostiene che le imprese potrebbero essere indotte dalle pressioni istituzionali a compiere acquisizioni e fusioni al fine di conformarsi alle norme predominanti nel loro settore di attività. Secondo la prospettiva della "teoria del monopolio", le fusioni e acquisizioni sono pianificate ed attuate con l'obiettivo di accrescere il potere di mercato delle aziende, ciò consente alle imprese di finanziare i propri prodotti, limitare la concorrenza e scoraggiare eventuali concorrenti dal mercato. La "teoria dell'agenzia" presume che le fusioni e le acquisizioni siano mosse principalmente dall'interesse personale dei dirigenti dell'azienda acquirente, che pianificano ed eseguono queste operazioni con l'obiettivo di massimizzare la propria utilità invece del valore per gli azionisti. La "teoria del disturbo", invece, afferma che fusioni e acquisizioni sono spesso il risultato di shock economici. Infine rilevante è la "teoria dell'efficienza", che afferma che le operazioni di fusione e acquisizione sono messe in atto per generare sinergie, in quanto queste

¹ Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2010). *Joining forces: Making one plus one equal three in mergers, acquisitions, and alliances*. John Wiley & Sons.

operazioni possono ridurre i costi di produzione e trasporto, incrementano il volume di output e qualità dei prodotti e la disponibilità di tecnologie ².

Quando si effettuano le operazioni di M&A, esse sono spinte dal desiderio di creare valore per l'impresa, sfruttando le sinergie derivanti dalla combinazione di più aziende diverse, e il cui valore sarà maggiore della somma dei singoli valori delle parti coinvolte. Coloro i quali sono deputati alla realizzazione delle fusioni, spesso, si appellano proprio alle sinergie derivanti dalla realizzazione dell'accordo. Proprio queste ultime sono la ragione per cui le organizzazioni riescono a sostenere i costi di fusione ³. Secondo Brigham ed Ehrhardt, infatti, la motivazione principale delle fusioni è quella di aumentare il valore della nuova impresa fusa e combinata ⁴. Sono stati realizzati in letteratura diversi studi riguardanti l'importanza della sinergia come principale motivo di fusione, suddividendola in diverse possibili tipologie. La principale distinzione si realizza tra le sinergie finanziarie e quelle operative. Le prime si sostanziano in un abbassamento del costo del capitale o in una maggiore disponibilità di credito, che sono effetti derivanti da economie di scala o da vantaggi fiscali dovuti alla maggior "grandezza finanziaria" della nuova azienda. Le sinergie operative invece sono individuabili come aumenti di flussi di cassa, ottenibili attraverso il miglioramento delle attività operative, o tramite economie di scala e diversificazione. Questa tipologia di sinergie permette all'azienda di abbassare il livello dei costi generali, compresi quelli logistici e di produzione.

Inoltre, la velocità con cui si realizza una M&A risulta determinante ai fini del risultato finale. Una fusione permette infatti all'azienda di avere accesso ad un mercato più ampio e a nuovi canali distributivi, consentendole di evitare barriere all'ingresso e tagliare i tempi di realizzazione delle operazioni ⁵.

L'insieme di circostanze, di fatti o influenze che contribuiscono ai risultati del progetto sono noti come fattori critici di successo. Fondamentale è identificare e analizzare i fattori critici di successo, sia nella fase precedente che successiva all'operazione di M&A ⁶.

Un fattore critico di successo, relativo alla fase che precede le operazioni di M&A, che emerge dalla letteratura, riguarda la scelta e la valutazione del partner strategico. Questa decisione richiede attenzione verso vari elementi come le caratteristiche e la struttura della leadership, l'investimento futuro richiesto, la presenza di risorse adeguate e di capacità di apprendimento e comprensione. Inoltre è fondamentale l'analisi

² Gargano, A. (2021). *Sinergie, strategie di crescita, creazione del valore e misurazione delle performance aziendali. Una disamina di alcuni casi di (in) successo delle M&As= Synergies, growth strategies, value creation, and measurement of business performances. A report of cases of (in) success of M&As*(Doctoral dissertation, Politecnico di Torino).

³ Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2001). Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation. *Academy of Management Perspectives*, 15(2), 80-92

⁴ Brigham, E., & Ehrhardt, M. (2002). *Financial Management: Theory and Practice*, South-Western/Thomson Learning.

⁵ Depamphilis, D.M. (2010). *Mergers, acquisitions, and other restructuring activities: An integrated approach to process, tools, cases, and solutions*. Burlington: Academic Press, p. 6; Sharan, V. (2003). *International business: Concept, environment and strategy* (2ed.). Singapore: Pearson, p.41. *cases, and solutions*. Burlington: Academic Press, p. 6; Sharan, V. (2003). *International business: Concept, environment and strategy* (2ed.). Singapore: Pearson, p.41.

⁶ Lim, C. S., & Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success: an exploratory re-examination. *International journal of project management*, 17(4), 243-248.

dei punti di forza e di debolezza dell'azienda target, la qualità del team di gestione e la presenza di eventuali barriere di implementazione, incluse le differenze culturali e la natura organizzativa ⁷.

La pianificazione pre-fusione è essenziale per il successo poiché permette di presentare la fusione con i giusti tempi agli stakeholders. È importante formulare un processo di integrazione, pianificare la struttura della nuova società e prendere decisioni chiave nelle aree di leadership e dell'organizzazione generale. In questo modo, si coordinano gli sforzi di comunicazione e si seleziona un nuovo gruppo dirigente, stabilendo linee guida per le decisioni sul personale.

La comunicazione, l'apertura e il dialogo sono essenziali sia prima che dopo l'operazione di M&A. È importante impegnarsi in modo particolare per comunicare adeguatamente ed evitare l'incertezza o peggio, stati di ansia tra i dipendenti: la comunicazione accurata e riflessiva è fondamentale per una operazione efficace ⁸.

Tra i fattori critici di successo nell'ambito delle acquisizioni rientra senza dubbio un piano di integrazione accurato ed efficiente. Questi piani devono coprire una vasta gamma di temi, fra cui la necessità di integrare le diverse funzioni aziendali, eventuali modifiche alla struttura retributiva e la gestione dei rapporti con i sindacati. Inoltre, è fondamentale adottare tutte le misure necessarie per garantire la conformità finanziaria e procedurale del processo di integrazione. I piani di integrazione dovrebbero tenere conto della cultura dell'azienda target, essere allineati con gli obiettivi strategici dell'operazione, essere eseguiti in modo sistematico e rapido subito dopo la chiusura dell'acquisizione e rispettare le leggi antitrust ⁹.

Non è certo che un'acquisizione vada sempre a buon fine. Secondo uno studio di KPMG International, solo il 17% delle fusioni porta veri vantaggi, mentre oltre il 50% delle operazioni produce distruzione di valore¹⁰. Inoltre, uno studio di Sirower condotto su 100 importanti fusioni negli anni '90 ha evidenziato che i due terzi delle operazioni hanno prodotto reazioni negative presso i mercati, e che l'anno successivo alla fusione le performance delle aziende coinvolte sono state inferiori a quelle precedenti l'operazione ¹¹.

Ogni operazione è diversa dall'altra e richiede una valutazione accurata e attenta degli elementi critici che potrebbero minacciare il successo del processo d'integrazione. Un piano di integrazione ben disegnato,

⁷ Fuchs, C., & Diamantopoulos, A. (2010). Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1763-1786.

⁸ Gargano, A. (2021). *Sinergie, strategie di crescita, creazione del valore e misurazione delle performance aziendali. Una disamina di alcuni casi di (in) successo delle M&As= Synergies, growth strategies, value creation, and measurement of business performances. A report of cases of (in) success of M&As*(Doctoral dissertation, Politecnico di Torino).

⁹ Gargano, A. (2021). *Sinergie, strategie di crescita, creazione del valore e misurazione delle performance aziendali. Una disamina di alcuni casi di (in) successo delle M&As= Synergies, growth strategies, value creation, and measurement of business performances. A report of cases of (in) success of M&As*(Doctoral dissertation, Politecnico di Torino).

¹⁰ Cartwright, S., & Cooper, C. L. (2012). *Managing mergers acquisitions and strategic alliances*. Routledge.

¹¹ Hopkins, H. D., Chaganti, R., & Kotabe, M. (1999). Cross-border mergers and acquisitions: Global and regional perspectives. *Journal of International Management*, 5(3), 207-239.

ripetiamo, rappresenta sicuramente un passo importante verso la realizzazione degli obiettivi post-acquisizione ¹².

I motivi di fusione tra le aziende possono essere vari: dalla crisi economica che porta alla mancata sostenibilità del business, alla volontà di rafforzarsi su target specifici, o semplicemente per desiderio di espansione geografica su mercati diversi o ancora per rispondere all'esigenza di diversificare il proprio portafoglio di prodotti e servizi aumentando così la propria competitività sul mercato ¹³.

In ognuno di questi casi i brand di riferimento possono essere mantenuti, dismessi o trasformati.

E le motivazioni che stanno dietro a queste decisioni devono essere accuratamente valutate e testate per non incorrere in errori fatali per il business. Ogni brand infatti ha un valore specifico, riconosciuto dal mercato e dalla customer base di riferimento, che deve essere protetto ¹⁴.

Quindi, in un'economia attuale dove le fusioni e le acquisizioni sono regolarmente utilizzate per ottenere accesso ai beni immateriali di una azienda, l'acquisizione di un brand, che è un bene immateriale, richiede un'attenzione particolare nel rispetto del valore che il brand acquisito ha, in quanto capitale che non si può disperdere, e che anzi deve essere valorizzato.

EquiTrend, attraverso uno studio, ha analizzato l'impatto della brand equity di un'azienda nel tempo, sul suo ritorno sugli investimenti (ROI), e ha rilevato che le aziende che hanno registrato i maggiori guadagni in termini di brand equity hanno visto il loro ROI attestarsi su una media del 30%, mentre le aziende che hanno subito i maggiori cali di brand equity hanno visto il loro ROI in media negativo del 10%. I risultati ottenuti suggeriscono che le aziende dovrebbero considerare il loro brand come un asset strategico di grande valore. Ciò significa che le strategie aziendali dovrebbero essere costruite intorno alla gestione del brand e alla sua crescita. Il rafforzamento del brand porta a una maggiore fidelizzazione dei clienti, alla creazione di un'identità aziendale distintiva e ad un vantaggio competitivo duraturo. Ciò si traduce in un aumento della visibilità sul mercato e ad una conseguente crescita delle vendite. In sintesi, è fondamentale considerare il brand come un asset strategico da gestire con cura al fine di rafforzare la posizione dell'azienda sul mercato e garantirsi una crescita costante nel tempo. Inoltre questa è una questione sempre più importante per le aziende che favoriscono o hanno favorito strategie di crescita basate sulle acquisizioni.¹⁵

Le aziende che si impegnano ad acquisire altre aziende per crescere sul mercato devono prendere in considerazione la gestione dei brand e l'integrazione di essi nelle loro attività. Questo processo può essere

¹² Gargano, A. (2021). *Sinergie, strategie di crescita, creazione del valore e misurazione delle performance aziendali. Una disamina di alcuni casi di (in) successo delle M&As= Synergies, growth strategies, value creation, and measurement of business performances. A report of cases of (in) success of M&As* (Doctoral dissertation, Politecnico di Torino).

¹³ Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2010). *Joining forces: Making one plus one equal three in mergers, acquisitions, and alliances*. John Wiley & Sons

¹⁴ Basu, K. (2006). Merging brands after mergers. *California Management Review*, 48(4), 28-40.

¹⁵ Kumar, S., & Hansted Blomqvist, K. (2004). Making brand equity a key factor in M&A decision-making. *Strategy & leadership*, 32(2), 20-27.

cruciale per il successo dell'acquisizione, dal momento che un cambiamento radicale del brand potrebbe avere ripercussioni sulla soddisfazione e sulla fedeltà dei clienti ¹⁶.

Per mantenere la fedeltà dei clienti è importante che l'azienda acquisitrice mantenga dei punti di contatto con il cliente. Questi punti includono tutte le interazioni tra il cliente e il brand, che possono verificarsi attraverso vari canali, come il sito web, l'e-mail, il servizio clienti, i social media e altro ancora. La gestione strategica di questi punti può aiutare ad assicurare che l'esperienza del cliente sia sempre positiva e soddisfacente.

Inoltre, l'azienda acquisitrice dovrebbe considerare il branding, definito da Keller e da Kotler come l'azione di "dotare prodotti e servizi del potere di un brand", ossia attribuirgli un'identità, dell'azienda acquisita in modo da creare una transazione fluida ¹⁷.

La "due diligence" di marketing è uno dei fattori critici di successo per le fusioni e le acquisizioni. Il suo obiettivo principale è quello di realizzare una valutazione del mercato e del posizionamento del brand, nonché di valutare le esigenze dei clienti dei due brand coinvolti nella transazione. In particolare, uno degli aspetti cruciali è appunto capire come i clienti potrebbero reagire all'unione dei due brand, per evitare una perdita di clientela ¹⁸.

Per questo motivo è essenziale analizzare le esigenze e le aspettative dei clienti di ciascuna azienda, così da comprendere quali sono i punti di forza e di debolezza dei rispettivi brand.

La strategia di rebranding, descritta da Muzellec e Lambkin come la creazione di un nuovo nome, termine, simbolo, design o una combinazione di essi per un marchio consolidato con l'intenzione di sviluppare una (nuova) posizione differenziata nella mente degli stakeholder e dei concorrenti, deve essere ben pianificata e implementata con attenzione, al fine di preservare il valore del brand acquisito e, contemporaneamente, garantire la continuità del marchio dell'azienda acquirente ¹⁹.

I brand rivestono un ruolo cruciale nelle fusioni e acquisizioni (M&A), poiché fungono da ponte per comunicare l'essenza, il carattere e lo scopo dell'azienda agli stakeholder e ai clienti, nonché per suscitare associazioni con i propri prodotti e servizi. Durante le fusioni e acquisizioni, l'attenzione è interamente focalizzata sul marchio, che diventa un punto di riferimento per rassicurare gli elettori sulla continua creazione di valore e un simbolo di ciò che possono aspettarsi in futuro ²⁰.

Pertanto, se gestito correttamente, il rebranding nelle fusioni e acquisizioni può svolgere un ruolo fondamentale nella comunicazione delle intenzioni strategiche dell'azienda, garantendo al contempo il

¹⁶ Kumar, S., & Hansted Blomqvist, K. (2004). Making brand equity a key factor in M&A decision-making. *Strategy & Leadership*, 32(2), 20-27

¹⁷ Nam, J., Ekinci, Y., & Whyatt, G. (2011). Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction. *Annals of tourism Research*, 38(3), 1009-1030.

¹⁸ McDonald, M., Smith, B., & Ward, K. (2006). *Marketing due diligence: reconnecting strategy to share price*. Butterworth-Heinemann.

¹⁹ Goi, C. L., & Goi, M. T. (2011, February). Review on models and reasons of rebranding. In *International conference on social science and humanity* (Vol. 5, No. 2, pp. 445-449).

²⁰ Wan, L., & Zeng, L. (2011). Rebranding after Mergers and Acquisitions: The effect of product brand in corporate brand architecture

mantenimento e il miglioramento di una relazione produttiva con i dipendenti, i clienti e le comunità di investitori ²¹.

Le aziende possono beneficiare del rebranding, ma devono essere consapevoli dei rischi associati. Le singole aziende coinvolte in operazioni di fusione e acquisizione portano con sé prodotti, marchi e sedi con patrimoni molto diversi e livelli di valore differenti, il che potrebbe diluire la coerenza del portafoglio marchi originario ²². Per minimizzare i rischi, è fondamentale avere una strategia ben definita. Come sottolinea Basu (2006): "In assenza di una strategia chiaramente definita, le fusioni di marchi sono troppo spesso guidate da obiettivi a breve termine" ²³.

Una strategia di branding chiara è fondamentale sia per il mercato esterno che per gli stakeholder interni, come manager e dipendenti. Dal punto di vista esterno, una strategia di branding ben definita offre un modo efficace per gestire la percezione del mercato, mentre dal punto di vista interno motiva gli stakeholder interni a unire i loro sforzi dietro un insieme comune di obiettivi ²⁴.

1.2 DEFINIZIONE E RILEVANZA DEL CONCETTO DI BRAND EQUITY E POSITIONING

1.2.1 IL VALORE DEL BRAND E DI UN POSIZIONAMENTO UNICO E DISTINTIVO COME ELEMENTI COMPETITIVI

Nel XIX secolo nasce l'idea di brand come mezzo di rappresentazione delle caratteristiche delle aziende e riferimento per i consumatori durante l'acquisto.

Il brand è un concetto sociale, culturale e semiotico, da non confondere con il marchio che invece riguarda la dimensione giuridica e opera come mezzo di tutela del prodotto.

Il brand è dinamico e si evolve nel tempo, seguendo le esigenze dei consumatori e le tendenze socioculturali e tecnologiche, tuttavia deve mantenere una forte identità, coerente nel tempo, e comunicare in maniera adeguata al contesto, senza perdere la sua riconoscibilità ²⁵.

Il brand viene definito da Knox come un prodotto o un servizio che un cliente percepisce come dotato di vantaggi distintivi al di là del prezzo e delle prestazioni funzionali. ²⁶ Kapferer (1997), invece lo definisce come un simbolo, il cui ruolo è quello di distinguere il prodotto di un'azienda da quello di un'altra ²⁷. Mentre, secondo l'American Marketing Association (AMA), la definizione di marca è quella di nome, termine, segno, simbolo o disegno, o una loro combinazione, destinati a identificare i beni e i servizi di un venditore o di un gruppo di venditori e a differenziarli da quelli della concorrenza²⁸.

²¹ Ettenson, J. K. R. (2006). Merging the brands and branding the merger. *MIT Sloan management review*, 47(4), 39.

²² Lambkin, M. C., & Muzellec, L. (2010). Leveraging brand equity in business-to-business mergers and acquisitions. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1234-1239.

²³ Basu, K. (2006). Merging brands after mergers. *California Management Review*, 48(4), 28-40

²⁴ Basu, K. (2006). Merging brands after mergers. *California Management Review*, 48(4), 28-40

²⁵ Favaretto, M. P. (2020). *La strategia di comunicazione nell'era postdigitale*. Libreriauniversitaria. it.

²⁶ Knox, S. (2004). Positioning and branding your organisation. *Journal of Product & Brand Management*, 13(2), 105-115.

²⁷ Erdem, T., Swait, J., Broniarczyk, S., Chakravarti, D., Kapferer, J. N., Keane, M., ... & Zettelmeyer, F. (1999). Brand equity, consumer learning and choice. *Marketing letters*, 10, 301-318.

²⁸ Wan, L., & Zeng, L. (2011). Rebranding after Mergers and Acquisitions: The effect of product brand in corporate brand architecture.

Il brand può essere quindi composto da tanti elementi: visuali, concettuali, sonori, tutti costituenti valore per il cliente ²⁹. I clienti che ricercano prodotti di quella specifica marca e che, trovandosi a portata di mano prodotti analoghi, arrivano a spingersi altrove, pur di trovare la marca desiderata, hanno con quel brand una relazione difficilmente attaccabile, una relazione di “love brand” ³⁰.

Qualsiasi marketing manager sa infatti che il successo dell’andamento di un prodotto è strettamente correlato a quanto è stretta la relazione del consumatore con esso. Si parla di brand equity proprio per trasferire l’importanza che questa relazione gioca nel momento della scelta e dell’atto d’acquisto. È per effetto della brand equity che i consumatori riescono ad identificare e a differenziare un marchio rispetto ai concorrenti e ad attribuirgli un valore emotivo e funzionale ³¹.

Tramite lo sviluppo e la gestione della brand equity le aziende costruiscono un rapporto di fedeltà con i clienti che poi è la base della costruzione di guadagni nel lungo periodo, quindi un elemento chiave per il successo dell’azienda nel mercato e nella sua posizione competitiva ³².

Un consistente contributo teorico al tema in questione deriva dalla cosiddetta “piramide di Keller”, modello realizzato dall’omonimo autore che teorizza il processo di costruzione della brand equity, dividendolo in quattro step. Il primo di essi consiste nel creare una brand identity, con lo scopo di distinguere il marchio da altri concorrenti, in modo tale da essere facilmente riconoscibile dai clienti. Per raggiungere questo obiettivo, è cruciale comprendere tanto il mercato quanto i suoi segmenti, oltre ad individuare le modalità con cui i clienti operano le loro scelte. E altresì importante riuscire a comunicare efficientemente come il marchio sia in grado di soddisfare le loro esigenze ³³.

Il secondo passo consiste nella definizione del significato del marchio, cioè nell’identificazione e nella comunicazione di ciò che rappresenta il brand, sia in termini tecnici, legati alle prestazioni dei prodotti, sia in termini di immagine, ossia quanto il marchio soddisfa esigenze sociali e psicologiche dei clienti. È molto importante porre attenzione sul tipo di esperienza che si vuole comunicare al cliente ³⁴.

Il terzo passo prevede l’analisi della risposta dei clienti al marchio, che si manifesta attraverso giudizi e sentimenti. I giudizi si dividono in qualità, credibilità, considerazione e superiorità. La sfera sentimentale è legata a come il brand fa sentire il consumatore, evocando sentimenti nei confronti del marchio e della persona che ne fa esperienza. Infine, l’ultimo passaggio è rappresentato dalla risonanza del brand, ovvero il livello più difficile da raggiungere e più desiderato dalle aziende, che si verifica quando il cliente prova un profondo legame psicologico con il marchio. Per raggiungere questo obiettivo, sono essenziali la lealtà comportamentale, l’attaccamento attitudinale, il senso di comunità e il coinvolgimento attivo ³⁵.

²⁹ Costabile M., Ancarani F., Chernev A., Keller K., Kotler P.; Manuale di marketing management, sedicesima edizione, Pearson.

³⁰ Junaid, M., Hou, F., Hussain, K., & Kirmani, A. A. (2019). Brand love: the emotional bridge between experience and engagement, generation-M perspective. *Journal of Product & Brand Management*.

³¹ Costabile M., Ancarani F., Chernev A., Keller K., Kotler P.; Manuale di marketing management, sedicesima edizione, Pearson.

³² Costabile M., Ancarani F., Chernev A., Keller K., Kotler P.; Manuale di marketing management, sedicesima edizione, Pearson.

³³ Kashive, N., & Khanna, V. T. (2017). Conceptualizing employer-based brand equity and employer brand pyramid. *European Scientific Journal*, 13(34), 211-229.

³⁴ Kashive, N., & Khanna, V. T. (2017). Conceptualizing employer-based brand equity and employer brand pyramid. *European Scientific Journal*, 13(34), 211-229.

³⁵ Kashive, N., & Khanna, V. T. (2017). Conceptualizing employer-based brand equity and employer brand pyramid. *European Scientific Journal*, 13(34), 211-229.

Possiamo dedurre quindi che il valore del brand dipende dal comportamento del cliente. Ecco perché oggi sempre più manager concordano sulla necessità di investire sulla qualità delle relazioni con i propri clienti ³⁶. Sempre Keller (1993) ha affermato che la brand equity basata sul cliente si verifica quando il consumatore sviluppa una consapevolezza della marca, un'associazione di marca e una fedeltà alla marca.

La consapevolezza della marca, o brand awareness, è fondamentale sia per il cliente che per l'azienda. Ambler et al. dimostrano che “la brand awareness è la misura e la facilità con cui i clienti ricordano e riconoscono la marca e possono identificare i prodotti e i servizi a cui è associata” ³⁷. In questa argomentazione sono presenti due parole chiave: richiamo e riconoscimento della marca. In breve, la consapevolezza della marca si crea attraverso l'aumento della familiarità con la marca e le forti associazioni con la categoria di prodotto o gli spunti di consumo appropriati. In altre parole, la brand awareness fornisce una piattaforma che può aiutare i clienti a prendere una decisione relativa al prodotto ³⁸.

Se la brand awareness porta solo alla comprensione superficiale del marchio da parte dei clienti, le associazioni di marca, invece, contengono il significato del marchio per i clienti. In altre parole, le associazioni di marca riflettono i caratteri del prodotto indipendentemente dal prodotto stesso. La brand association è la creazione di un legame mentale tra un brand, un'immagine, un'esperienza o una persona. Questa connessione è fondamentale per far ricordare il marchio ai consumatori. Attraverso le associazioni di marca, il cliente può comprendere il prodotto in modo più approfondito. Keller (2003) afferma che l'associazione di marca è creata convincendo i clienti che la marca è in grado di soddisfare i loro diversi bisogni e desideri. Pertanto, è molto importante stabilire un'immagine del marchio che rappresenti l'affidabilità, la convenienza, l'efficienza, ecc. e trasmetterla ai clienti ³⁹. Le associazioni di marca, quindi, riescono nell'obiettivo di differenziare un'azienda dalla concorrenza e di creare una percezione positiva, che incoraggia le persone ad acquistare i prodotti.

La brand quality, invece, si riferisce alla capacità di un'azienda di offrire un prodotto o un servizio con una qualità percepita simile a quella attesa.

Infine, per quanto riguarda la fedeltà alla marca (brand loyalty), Aaker (1991) afferma che il fulcro dell'equity di una marca è data proprio dalla fedeltà alla marca da parte dei suoi clienti, che nasce dal sentimento positivo che li porta a ripetere l'acquisto. Se i clienti sono indifferenti al marchio e, di fatto, acquistano in base alle caratteristiche, al prezzo e così via, allora l'equity è scarsa ⁴⁰.

1.2.2 MODELLI SUL VALORE DELLA MARCA

In letteratura sono stati sviluppati diversi modelli sul valore della marca tra cui il modello BAV dell'agenzia pubblicitaria Young & Rubicam e il modello della Risonanza proposto da Kevin Keller.

³⁶ Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of marketing*, 68(1), 109-127.

³⁷ Ambler, T. (1997). How much of brand equity is explained by trust?. *Management decision*, 35(4), 283-292.

³⁸ Keller, K. L. (2003). Understanding brands, branding and brand equity. *Interactive marketing*, 5, 7-20.

³⁹ Keller, K. L. (2003). Understanding brands, branding and brand equity. *Interactive marketing*, 5, 7-20.

⁴⁰ Aaker, D. (1991). Brand equity. *La gestione del valore della marca*, 347, 356.

Il Modello BAV si basa su quattro dimensioni: differenziazione, rilevanza, stima, conoscenza.

La differenziazione fa riferimento all'abilità di un marchio di essere protagonista nel panorama economico-sociale, così da generare curiosità e poter giustificare il potere nella determinazione dei prezzi. La rilevanza, invece, indica la capacità di riuscire a soddisfare le esigenze dei clienti e di riuscire a dare idonee risposte alle loro attese. Per quanto riguarda la stima, si intende la misura della considerazione di un marchio, ossia le percezioni di qualità e fedeltà. Infine, la conoscenza indica il grado di consapevolezza che le persone hanno del marchio ⁴¹.

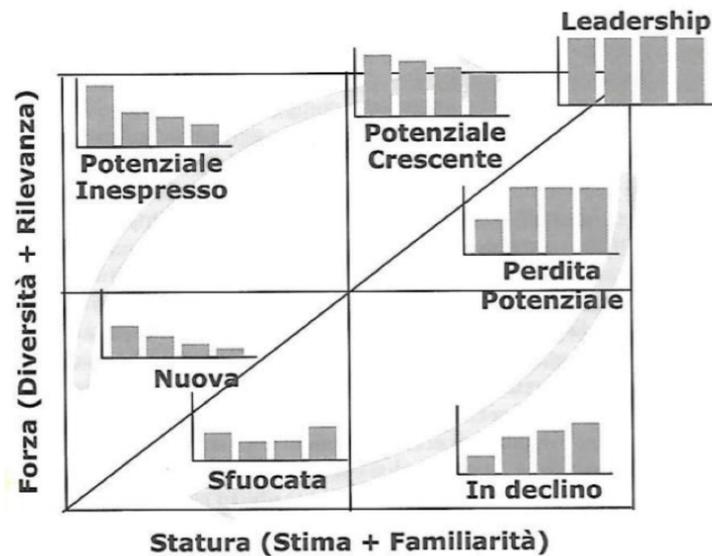


Figura 1: Il *Power Grid* BAV.

Fonte: Lombardi, 2011.

Il sistema BAV, tramite le quattro misure, è utilizzato come strumento per costruire e gestire i brand. L'idea di base è che i marchi seguono un percorso che li porta dalla nascita alla maturità e infine al possibile declino, rappresentando un ciclo di vita sintetizzato nel *power grid*. Il *power grid* è una rappresentazione grafica delle relazioni tra la forza e la statura del marchio, che mostra la sua forza o debolezza in relazioni al presente e alle possibilità future e identifica la direzione strategica atta a massimizzare la performance e aiuta a chiarire il ruolo e la dimensione delle leve di marketing da attivare ⁴².

I marchi iniziano la loro vita al punto zero del *power grid*, dove enfatizzano la loro differenziazione. L'obiettivo desiderabile per la crescita del marchio è procedere verso l'alto, procedendo in senso orario all'interno della griglia. Il processo di crescita inizia con il focus sulla differenziazione e successivamente sulla rilevanza, seguito dalla stima e dalla conoscenza del marchio, quando i consumatori diventano consapevoli del marchio e della categoria di prodotti che offre ⁴³.

⁴¹ Lombardi, M. (1998). Un nuovo modello di valutazione di marca: il Brand Asset Valuator. *Micro & macro marketing*, 7(3), 341-356.

⁴² Lombardi, M. (1998). Un nuovo modello di valutazione di marca: il Brand Asset Valuator. *Micro & macro marketing*, 7(3), 341-356.

⁴³ Lombardi, M. (1998). Un nuovo modello di valutazione di marca: il Brand Asset Valuator. *Micro & macro marketing*, 7(3), 341-356.

Il punto di partenza per tutti i marchi è la differenziazione e, con la maturazione del brand, il sistema BAV rileva che spesso la differenziazione diminuisce. È importante quindi che, dopo aver raggiunto la maturità, il marchio mantenga le caratteristiche che lo hanno inizialmente contraddistinto, al fine di continuare ed attrarre i clienti. Successivamente, un aumento della forza del marchio li spinge nel quadrante in alto a sinistra, fase in cui la rilevanza si sviluppa particolarmente, implicando il consolidamento dell'immagine del marchio nella mente dei consumatori. La rilevanza è anche fortemente correlata alla penetrazione nel mercato del nuovo o rinnovato prodotto. A questo punto, la forza del marchio è ancora in costruzione e la sfida consiste nel tradurre questa forza in statura del marchio. I marchi posizionati in questo quadrante vengono considerati come competitor emergenti dai leader di mercato di riferimento, poiché hanno un forte potenziale per il futuro e vengono gestiti con l'obiettivo di progredire nella fase ascendente del marchio e inserirsi nel quadrante in alto a destra, dove si trovano i leader di mercato. L'azienda può decidere anche di non procedere lungo il *power grid* e continuare a focalizzarsi sulla rilevanza, specializzandosi e focalizzandosi così su una nicchia di mercato ⁴⁴.

La fase discendente si sviluppa quando il marchio perde notorietà e stima, spostandosi dal quadrante in alto a destra a quello in basso a sinistra. In questa fase, i marchi godono di una forte statura e prestazioni attuali consolidate, ma hanno fallito nel mantenere la differenziazione, la rilevanza e le percezioni positive che il prodotto o il servizio suscitava nella mente del cliente durante il consumo. Secondo il sistema BAV, questa fase indica una riduzione delle potenzialità future del marchio che culminano con il declino del suo potere commerciale. Per i marchi che si trovano in questa situazione di incertezza riguardo alle prestazioni future, è importante adottare misure che consentano al brand di essere rivitalizzato e rinnovato. Ciò può essere ottenuto focalizzandosi sugli elementi che originariamente creavano la differenziazione o sviluppando una nuova percezione del prodotto o del servizio, che permetta al marchio di riprendere la fase ascendente e ritornare a posizionarsi tra i leader di mercato con una solida statura, rinnovata conoscenza e rilevanza ⁴⁵.

Un altro modello che si pone l'obiettivo di misurare il valore della marca è stato proposto da Kevin Keller. Quest'ultimo ha sviluppato il modello della Risonanza basandosi sull'idea che il valore di un marchio sia l'accumulazione di una serie di passaggi che consentono all'azienda di far conoscere il marchio, trasmettere associazioni e creare relazioni stabili e durature con i consumatori ⁴⁶. Questo modello prescrive ai responsabili marketing le seguenti fasi, rappresentate da una serie di domande che i consumatori si pongono astrattamente riguardo un marchio, al fine di costruire una personalità di marca forte e radicata nella loro mente:

⁴⁴ Lombardi, M. (1998). Un nuovo modello di valutazione di marca: il Brand Asset Valuator. *Micro & macro marketing*, 7(3), 341-356.

⁴⁵ Lombardi, M. (1998). Un nuovo modello di valutazione di marca: il Brand Asset Valuator. *Micro & macro marketing*, 7(3), 341-356.

⁴⁶ Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of marketing communications*, 15(2-3), 139-155.

1. Assicurarsi che i clienti riconoscano il marchio, ne abbiano consapevolezza e lo associno a una specifica categoria di prodotti o servizi. Questa fase iniziale cerca di rispondere alla domanda “chi sei?” che i consumatori si pongono inizialmente durante il processo di acquisto nei confronti di un marchio nuovo o sconosciuto.
2. Definire il significato del marchio nella mente del cliente, creando collegamenti e associazioni relativi alle funzioni tangibili e simboliche legate al prodotto. Durante questa fase, l’obiettivo dell’azienda è quello di definire in modo univoco il significato del marchio, rispondendo alla domanda “cosa sei?”.
3. Suscitare reazioni positive da parte dei clienti, sia in termini di valutazioni sulle prestazioni del prodotto o servizio, sia in termini di sensazioni su come l’utilizzo del marchio influisce sulla percezione di sé del consumatore e all’intento del gruppo sociale di appartenenza. Questa fase si propone di rispondere alla domanda “che cosa mi offri?” e soddisfare i bisogni dei clienti.
4. Nell’ultimo passaggio di questo processo di creazione del valore, l’obiettivo è trasformare la reazione dei clienti al marchio in un legame di fedeltà intenso e attivo, cercando di ottenere l’identificazione del cliente con il marchio stesso ⁴⁷.

Secondo il modello della Risonanza, queste fasi vengono visualizzate come una piramide come illustrato in figura 2. Il modello enfatizza la dualità dei marchi: sul lato sinistro si evidenzia il percorso razionale per la creazione del marchio, che considera prestazioni e valutazioni legate agli aspetti funzionali e tangibili; sul lato destro si sviluppa il percorso emotivo, che si concentra sulle percezioni emotive e simboliche che il marchio trasmette ai consumatori ⁴⁸

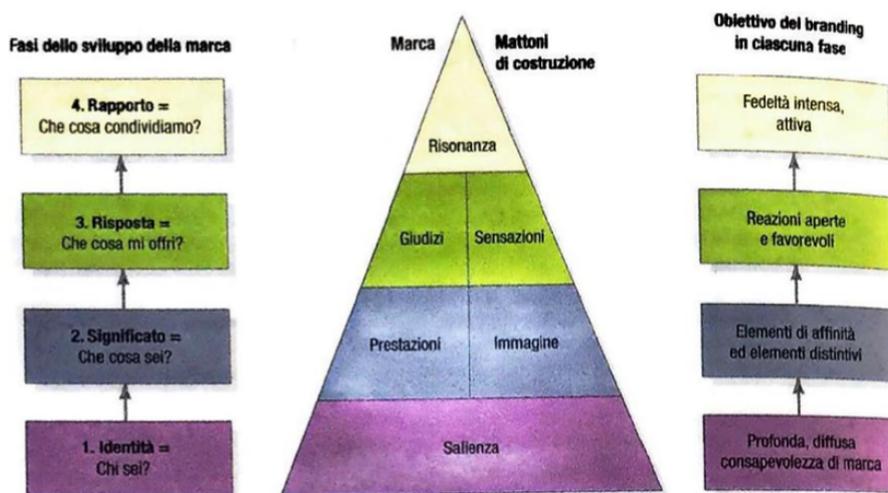


Figura 2: La piramide di risonanza della marca. Fonte: Kotler, Keller, *et al.*, 2017.

⁴⁷ Havidz, H. B. H., & Mahaputra, M. R. (2020). Brand image and purchasing decision: Analysis of price perception and promotion (literature review of marketing management). *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 1(4), 727-741.

⁴⁸ Keller, K. L. (2001). Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands

1.2.3 DEFINIZIONE E RUOLO DEL POSIZIONAMENTO COME ELEMENTO COMPETITIVO

L'importanza del posizionamento è enfatizzata da diversi autori come Aaker e Shansby, Arnott, Blankson e Kalafatis, Boatswain, Diwan e Bodla, i quali riconoscono che le decisioni di posizionamento determinano la direzione complessiva della strategia di marketing di un'azienda. Essi sottolineano che un marketing mix efficace può essere sviluppato solo dopo che l'azienda ha elaborato una strategia di posizionamento distintiva. Se un'azienda prende una decisione di posizionamento errata, potrebbe sviluppare un mix di marketing inappropriato e imboccare una direzione indesiderata ⁴⁹.

Aaker e Shansby sostengono che il posizionamento del prodotto è così cruciale e critico che dovrebbe essere considerato al livello di una dichiarazione di missione ⁵⁰. Dovel considera il posizionamento come l'essenza stessa di un'azienda e la colonna vertebrale di un piano aziendale. Johansson e Thorelli, Keller, Perreault e McCarthy, Wilson e Fenwick e Wind ritengono che il posizionamento del prodotto sia il fondamento della strategia di marketing dell'impresa ⁵¹. In particolare, Maggard sottolinea che il posizionamento può contribuire in modo significativo come veicolo concettuale per sincronizzare in modo più efficace vari concetti di marketing, come la segmentazione di mercato, la differenziazione del prodotto, le preferenze dei consumatori e il mercato target. Crawford ritiene che il posizionamento debba guidare l'intero programma di marketing dell'organizzazione e lo vede come parte integrante della strategia complessiva, non solo come uno stratagemma pubblicitario; prodotto, marca, prezzo, promozione e distribuzione devono essere tutti coerenti con la dichiarazione di posizionamento ⁵². Kotler lo ha definito come l'atto di progettare l'offerta e l'immagine dell'azienda per occupare una posizione distintiva nella mente del mercato target ⁵³.

Ries e Trout riconoscono che il posizionamento è uno strumento di guerra competitiva ⁵⁴. Aiuta i clienti a comprendere le vere differenze tra i prodotti concorrenti e contribuisce a creare un'immagine distintiva della marca nella mente dei consumatori o a modellare le percezioni dei clienti. Schouten e McAlexander (1989) sostengono che un vantaggio fondamentale di una strategia di posizionamento di successo è il parziale isolamento che essa offre dalle pressioni competitive di altre imprese. Pertanto, il posizionamento è un'importante fonte di vantaggio competitivo.

Nell'odierno mondo dei consumatori, ipercomunicato e saturo di prodotti, un posizionamento efficace è essenziale per il successo del brand ⁵⁵. Esiste una relazione positiva tra le decisioni relative al posizionamento e il successo della marca, ovvero il successo della marca si muove intorno al perno della decisione di posizionamento. Questo non vale solo per i nuovi brand, ma anche per i brand esistenti che

⁴⁹ Saqib, N. (2020). Positioning—a literature review. *PSU Research Review*, 5(2), 141-169.

⁵⁰ Aaker, D. A., & Shansby, G. L. (2001). Positioning your product. *Marketing: Critical Perspective on Business and Management*, 1.

⁵¹ Saqib, N. (2020). Positioning—a literature review. *PSU Research Review*, 5(2), 141-169

⁵² Arnott, D. C. (1992). *Bases of financial services positioning in the personal pension, life assurance, and personal equity plan sectors*. The University of Manchester (United Kingdom).

⁵³ Beise-Zee, R. (2022). Brand equity retention after rebranding: a resource-based perspective. *Journal of Brand Management*, 29(2), 208-224.

⁵⁴ Trout, J., & Ries, A. (1986). *Positioning: The battle for your mind*. New York, NY: McGraw-Hill.

⁵⁵ Saqib, N. (2020). Positioning—a literature review. *PSU Research Review*, 5(2), 141-169.

desiderano ampliare il proprio potenziale di mercato o differenziarsi dai concorrenti attraverso un riposizionamento ⁵⁶.

Secondo diversi autori come Brooksbank, Day et al., Fisher, Mazanec, Porter, il posizionamento delle aziende e dei loro prodotti sul mercato è considerato un fattore determinante per il loro successo a lungo termine. Il posizionamento influisce su importanti variabili di risultato che riguardano i consumatori, come la brand loyalty, la brand equity, la percezione positiva della marca, le preferenze e convinzioni sul valore della marca, nonché l'aumento della volontà di cercare la marca, la sensibilità al prezzo percepito ⁵⁷.

Oltre agli indicatori non finanziari incentrati sul cliente, la letteratura ha esaminato l'efficacia del posizionamento in termini di indicatori di performance finanziaria. Cravens e Piercy sostengono che un posizionamento efficace dei prodotti dell'impresa è essenziale per ottenere e mantenere prestazioni superiori. In particolare, diversi autori sostengono che il posizionamento ha un impatto sulla performance finanziaria di un'azienda. Di conseguenza, la decisione più importante che un'azienda prenderà in merito al proprio prodotto è quella di posizionarlo ⁵⁸.

Il concetto di posizionamento può essere fatto risalire agli anni Sessanta, quando il posizionamento è stato reso popolare nel marketing dei prodotti di consumo dai pionieri Alpert e Gatty (1969), che hanno definito il posizionamento come la differenziazione dei marchi in base alle percezioni dei consumatori ⁵⁹. Tuttavia, gli scrittori contemporanei sul tema del posizionamento, come Hooley et al., Kotler, Blankson e Kalafatis, sostengono che Ries e Trout sono stati tra i primi a definire il posizionamento, e le sue origini risiedono nel loro articolo "Positioning is a game people play in today's me-too market place", pubblicato sulla rivista *Industrial Marketing* nel 1969. Nel loro lavoro, Ries e Trout, hanno concluso che il posizionamento non è ciò che viene fatto al prodotto/servizio, ma piuttosto ciò che viene fatto alla mente del potenziale cliente, spostando l'enfasi del marketing dal prodotto alla battaglia per la mente. Ries e Trout (1986) considerano "il posizionamento nel contesto della percezione di un prodotto, di una merce, di un servizio, di un'azienda, di un'istituzione o persino di una persona"⁶⁰. Hanno inoltre affermato che l'approccio di base del posizionamento non è quello di creare qualcosa di nuovo e diverso, ma di manipolare ciò che è già presente nella mente, per riallacciare le connessioni che già esistono ⁶¹.

Il concetto di posizionamento è uno dei più spinosi e complessi del marketing, questo perché non c'è accordo tra gli studiosi e gli operatori di marketing sul significato esatto del concetto ⁶². Aaker e Shansby (1982), infatti, hanno affermato che: "il posizionamento significa cose diverse per persone diverse" ⁶³. Vi sono diversi termini associati al concetto, come posizionamento, posizione, riposizionamento del prodotto,

⁵⁶ Saqib, N. (2020). Positioning—a literature review. *PSU Research Review*, 5(2), 141-169

⁵⁷ Alba, J. W., & Chattopadhyay, A. (1986). Salience effects in brand recall. *Journal of Marketing Research*, 23(4), 363-369.

⁵⁸ Arnott, D.C. (1992), "Bases of financial services positioning in the personal pension, life assurance and personal equity plan sectors", PhD thesis, Manchester Business School, University of Manchester, Manchester.

⁵⁹ Alpert, L. and Gatty, R. (1969), "Product positioning by behavioral life-styles", *Journal of Marketing*, Vol. 33 No. 2, pp. 65-69.

⁶⁰ Saqib, N. (2020). Positioning—a literature review. *PSU Research Review*, 5(2), 141-169.

⁶¹ Saqib, N. (2020). Positioning—a literature review. *PSU Research Review*, 5(2), 141-169.

⁶² Bhat, S., & Reddy, S. K. (1998). Symbolic and functional positioning of brands. *Journal of consumer marketing*, 15(1), 32-43.

⁶³ Harrison-Walker, L. J. (2011). Strategic positioning of nations as brands. *Journal of International Business Research*, 10(2), 135.

posizionamento del mercato, ecc. ma, come afferma Arnott (1994), le varie terminologie sono semplicemente "diverse facce della stessa medaglia" e si completano a vicenda ⁶⁴.

Obiettivo ultimo del posizionamento è, quindi, quello di creare una proposta di valore incentrata sul cliente, che convinca il mercato target ad acquistare il prodotto.

È proprio grazie al posizionamento che vengono plasmate le preferenze dei consumatori, con un conseguente aumento della brand loyalty e la creazione di una "consumer-derived" brand equity che innesca un processo di ricerca del brand in prima persona ⁶⁵.

Realizzare un posizionamento in maniera efficace è il primo step per costruire un marchio forte, al contrario una strategia di posizionamento sbagliata può essere disastrosa per il prodotto e per l'azienda.

In concreto quando si parla di posizionamento del marchio si fa riferimento al processo di creazione e di evoluzione delle percezioni dei consumatori sui prodotti e sui marchi di un'azienda.

Il posizionamento della marca è un concetto simile al costrutto della brand image, che è definita come l'idea di marca posseduta dal consumatore, ossia un fenomeno soggettivo e percettivo che si realizza attraverso l'interpretazione emotiva e ragionata del consumatore ⁶⁶.

Interessante e rilevante è la distinzione tra posizionamento voluto, effettivo e percepito. Per posizionamento voluto si intende il modo in cui l'azienda desidera che il marchio sia percepito dai consumatori target. Le idee iniziali sul posizionamento voluto sono basate sulla posizione strategica dell'azienda sul mercato e sono guidate da fattori come competenze e capacità fondamentali della stessa. A livello di marca, ci si aspetta che il posizionamento voluto sia incentrato sulla ricerca della posizione con la massima utilità per i clienti, sulla copertura del segmento di clientela più ampio o redditizio, o sulla differenziazione effettiva dai competitor⁶⁷. A differenza del posizionamento voluto, che in conclusione può essere definito come le associazioni che un'azienda vuole creare con un marchio, il secondo tipo di posizionamento, ossia quello effettivo, fa riferimento alle informazioni sul posizionamento effettivamente presentate ai consumatori. Questo si realizza attraverso numerosi e vari strumenti di comunicazione di marketing, primo fra tutti la pubblicità, considerata lo strumento principale per il posizionamento di una marca in quanto tipicamente composta da una parte creativa e artistica e una contenete informazioni sulla marca. Quindi la differenza tra posizionamento voluto e posizionamento effettivo si basa sull'esecuzione del programma pubblicitario. Ed è proprio sulla base del posizionamento effettivo che i consumatori formano le proprie percezioni della marca e questa inizia ad occupare una posizione nella loro mente. Quindi il posizionamento percepito può essere definito come il complesso di pensieri, credenze, percezioni, impressioni e sentimenti che i consumatori

⁶⁴ Arnott, D.C. (1994), "Positioning: on defining the concept", Marketing Educators' Group (MEG) Conference Proceedings, University of Ulster, Coleraine.

⁶⁵ Fuchs, C., & Diamantopoulos, A. (2010). Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1763-1786.

⁶⁶ Fuchs, C., & Diamantopoulos, A. (2010). Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1763-1786.

⁶⁷ Fuchs, C., & Diamantopoulos, A. (2010). Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1763-1786.

hanno nei confronti della marca rispetto a marche concorrenti ⁶⁸.

Il terzo tipo di posizionamento varia in base del singolo consumatore in quanto consumatori diversi possono interpretare le informazioni in maniera differente, a seconda dei loro obiettivi, delle loro esperienze, delle loro attuali finalità personali, dei loro valori o delle loro esigenze.

Le aziende che non scelgono correttamente il posizionamento del proprio prodotto rischiano di compromettere la percezione dei consumatori, riducendo così le vendite. Anche se la strategia di posizionamento è valida, se non eseguita correttamente o se poco efficace, il posizionamento percepito può subire danni. Spesso il problema deriva dalla scelta di una strategia errata o da una cattiva gestione della stessa, o da una combinazione di questi fattori ⁶⁹.

1.3 LE LOGICHE CHE IN UNA FUSIONE DETERMINANO LA SOPRAVVIVENZA DI UN BRAND RISPETTO AD UN ALTRO O LA CREAZIONE DI UN NUOVO BRAND

Abbiamo visto quanto è cruciale il comportamento del cliente nella definizione dell'equity di una marca e abbiamo anche sottolineato come il posizionamento rende espliciti gli elementi di differenziazione di una specifica marca rispetto ai competitor. I punti di differenziazione sono quei benefici/attributi in relazione ai quali i consumatori riconoscono ad una determinata marca, rispetto ad un'altra, una posizione superiore. Accanto ai punti di differenziazione, occorre rilevare anche i cosiddetti punti di parità che una marca ha con la concorrenza, ovvero quegli elementi della product offering ritenuti fondamentali dai consumatori e sui quali le performance dell'impresa non possono scendere al di sotto di un determinato standard di prestazione o comunque al di sotto del livello di prestazione del diretto competitor ⁷⁰.

Nel momento in cui si verifica una fusione tra due marchi concorrenti, che hanno investito tempo e risorse nel differenziarsi tra loro e nell'esaltare i propri punti di forza, quali possono essere i criteri per cui si decide la sopravvivenza di un brand rispetto all'altro? È probabile che un brand abbia un'equity di marca più forte ma una quota di mercato più debole, oppure viceversa un prodotto leader di mercato per prezzo o distribuzione capillare soffra di un'equity di marca poco rilevante.

È sempre il cliente l'ago della bilancia in questo tipo di decisioni. L'obiettivo primario del management, chiamato ad operare questo tipo di scelta, è riuscire a mantenere la customer base ed evitare migrazioni o scelte d'acquisto verso altri marchi. È probabile infatti che nel momento in cui il marchio selezionato dai consumatori si associa ad un altro, il quale non era stato considerato in fase di scelta, i consumatori si sentano in qualche modo "traditi". L'obiettivo primario del management deve essere quindi quello di preservare la comfort zone della customer base dei marchi oggetto di fusione, ovvero la sensazione da parte dell'acquirente di aver fatto la scelta giusta riguardo il prodotto che soddisfa le sue esigenze o a cui è abituato.

⁶⁸ Fuchs, C., & Diamantopoulos, A. (2010). Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1763-1786.

⁶⁹ Fuchs, C., & Diamantopoulos, A. (2010). Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1763-1786.

⁷⁰ Mattiacci, A., & Pastore, A. (2013). *Marketing. Il management orientato al mercato*.

Può accadere che una marca sia più forte dell'altra in termini di awareness e di riconoscibilità e che generi un sentimento di loyalty più spontaneo e duraturo, in tal caso la scelta del brand in una fusione vira verso la marca "leader". Può anche accadere che le fusioni abbiano alla base una forte esigenza di rinnovamento dei valori di marca e del rispettivo posizionamento. In questo caso si può optare per la creazione di un nuovo brand in cui viene trasposto "il meglio" dei brand precedenti, così da eliminarne i punti di debolezza percepiti fino a quel momento. La creazione di una nuova marca può essere una strategia attuabile in caso di fusione: essa consiste in un'esperienza sicuramente eccitante, che deve però tener conto dello sforzo economico richiesto dalla costruzione e dal mantenimento nel tempo di un'awareness "from scratch" ⁷¹. Questa strategia è denominata New Brand, e consiste nell'adottare un nuovo marchio aziendale diverso da entrambi i marchi pre-fusione, per rendere manifesta una trasformazione radicale e costruire un nuovo futuro per la marca. Oltre questa vi sono altre strategie tre strategie che riguardano l'operazione di fusione: One Brand, Joint Brand e infine Flexible Brand ⁷².

One Brand è la strategia che viene perseguita dall'azienda nel caso in cui uno dei due marchi sia leader incontrastato e quindi prevale sull'altro che viene dismesso. La Joint Brand, invece, è la strategia che risulta in caso di fusione tra pari, ciascuna delle aziende ha un forte franchising tra i suoi clienti target, di conseguenza, per mantenere questi clienti è una buona idea tenere entrambi i marchi in modo unito. Infine, la strategia di Flexible Brand viene attuata quando le imprese che si fondono decidono di mantenere entrambi i loro marchi aziendali e di essere flessibili nell'applicare l'uno o l'altro in contesti diversi, quest'ultima strategia è utile se le offerte sono disparate ⁷³.

Contestualmente ad ognuna di queste scelte va messa in campo un'operazione di riposizionamento della marca, necessaria in ogni attività di fusione. La marca che sopravvive alla fusione deve potersi arricchire e rafforzare a seguito di questa operazione. Affinché il nuovo posizionamento venga riconosciuto rapidamente deve essere comunicato a tutti i target interessati e non solo ai clienti attuali e potenziali. Un esempio di target è dato dagli interlocutori economici, sociali ed istituzionali verso i quali va attivata una comunicazione di tipo corporate. Altri esempi di comunicazione sono la *comunicazione economico-finanziaria*, diretta ai portatori di risorse finanziarie e al sistema finanziario nel suo complesso (azionisti, soci, istituti di credito, analisti finanziari, società di rating) con lo scopo di esplicitare l'aumento di valore dell'impresa. Infine va attuata una *comunicazione organizzativa* atta a coinvolgere le risorse umane della nuova azienda che si è venuta a creare ⁷⁴.

⁷¹ Wan, L., & Zeng, L. (2011). Rebranding after Mergers and Acquisitions: The effect of product brand in corporate brand architecture

⁷² Basu, K. (2006). Merging brands after mergers. *California Management Review*, 48(4), 28-40.

⁷³ Basu, K. (2006). Merging brands after mergers. *California Management Review*, 48(4), 28-40.

⁷⁴ Mattiacci, A., & Pastore, A. (2013). *Marketing. Il management orientato al mercato*.

CAPITOLO 2

GESTIONE DELLA CUSTOMER VALUE E DELLA FEDELITÀ DEL CLIENTE IN FUSIONI E ACQUISIZIONI

2.1 EFFETTI DELLE M&A E A COSA RIVOLGERE L'ATTENZIONE

Il numero delle attività di fusioni e acquisizioni (M&A) a livello globale è enorme. Si calcolano nel 2019 oltre 48.000 operazioni per un valore di 3,7 trilioni di dollari e, nonostante la pandemia COVID-19, esse risultano diminuite solo del 3% nel 2020. Questo dimostra la remuneratività che questo tipo di operazioni di consolidamento ha sia per gli azionisti che per il mercato. Le fusioni e acquisizioni consentono alle imprese di ridurre i prezzi di innovare, e allo stesso tempo di mantenere alta la soddisfazione dei clienti, ma soprattutto consentono alle imprese di diventare più efficienti grazie a miglioramenti di scala con conseguenti risparmi sui costi industriali. Ciò porta a dedurre che fusioni e acquisizioni consentano una "duplice enfasi" in cui le imprese raggiungono sia la soddisfazione dei clienti che l'efficienza aziendale. Diversamente Arndt e Weber (2004) ritengono che le fusioni e acquisizioni possano in realtà danneggiare i clienti, in quanto sebbene possano essere fatte all'insegna dell'efficienza economica, esse turbano notevolmente i consumatori e il loro comportamento d'acquisto che, sul medio lungo periodo, porterà il valore dell'azienda ad un livello tale che qualsiasi risultato in termini di efficienza sarà controbilanciato da un *negative effect* dovuto alla perdita di clienti ⁷⁵.

Pertanto viene da chiedersi se le fusioni e acquisizioni permettano effettivamente di raggiungere il duplice obiettivo di efficienza dell'azienda e di soddisfazione dei clienti.

Le fusioni e acquisizioni possono ampliare il portafoglio prodotti delle aziende per fornire ai clienti un'ampia gamma di scelte e prodotti di qualità superiore ⁷⁶. Ciò supporta l'affermazione di Swaminathan et al. (2014) secondo cui le fusioni e acquisizioni sono associate a una maggiore soddisfazione dei clienti. Al contrario, altre ricerche suggeriscono che le fusioni e acquisizioni possono non soddisfare i clienti perché possono comportare un aumento dei prezzi e un servizio clienti scadente ⁷⁷. Ad esempio, la vendita di DirecTV da parte di AT&T alla società di private equity TPG per un terzo del prezzo di acquisto nel 2015 è stata in gran parte attribuita alla perdita di clienti insoddisfatti dopo l'acquisizione ⁷⁸. Inoltre, indagini dell'ACSI rivelano che anche due anni dopo le fusioni e acquisizioni i clienti sono meno soddisfatti di prima. Per certo, le fusioni e acquisizioni possono far perdere ai clienti l'accesso ai loro marchi preferiti. Una recente indagine di PwC mostra che quando le aziende diventano più grandi dopo un'operazione di fusione e acquisizione, tendono a perdere il controllo dei sentimenti dei clienti e, di conseguenza, la customer experience ne

⁷⁵ Miles, L., & Rouse, T. (2013). Keeping customers first in merger integration.

⁷⁶ Krishnan, R. A., Joshi, S., & Krishnan, H. (2004). The influence of mergers on firms' product-mix strategies. *Strategic Management Journal*, 25(6), 587-611.

⁷⁷ Kim, E. H., & Singal, V. (1993). Mergers and market power: Evidence from the airline industry. *The American Economic Review*, 549-569.

⁷⁸ Miles, L., & Rouse, T. (2013). Keeping customers first in merger integration.

risente⁷⁹. Ciò è dannoso perché l'insoddisfazione dei clienti riduce il valore dell'azienda e ne aumenta il rischio di sopravvivenza in mercati altamente competitivi ⁸⁰.

Le aziende possono modificare o consolidare procedure come le politiche di credito, i termini di pagamento e i programmi di fidelizzazione durante un'operazione di fusione e acquisizione per ridurre al minimo la complessità della gestione di due sistemi separati. Sebbene queste azioni possano essere efficienti, è probabile che i clienti si vedano ridurre o, all'estremo, sottrarre i privilegi guadagnati con fatica in un rapporto storico e consolidato con il loro brand preferito ⁸¹.

Le fusioni e le acquisizioni sono incredibilmente costose, complesse e fortemente controllate dagli investitori. Di conseguenza, è probabile che l'attenzione dei dirigenti venga dirottata sul prezzo delle operazioni, sui requisiti di capitale, sul rimborso dei fornitori di debito e sul compiacimento degli investitori. In questo processo, l'esperienza del cliente potrebbe essere sottovalutata o addirittura trascurata.

Casi di incertezza o cattiva gestione nelle nuove relazioni proposte o casi estremi in cui i clienti si trovano ad affrontare un servizio più scadente e una perdita di privilegi conquistati nel tempo porteranno ad un atteggiamento negativo nei confronti della relazione con un'impresa dopo un'operazione di fusione e acquisizione ⁸². Non va dimenticato infine che la casistica include anche casi di clienti che disertano la nuova relazione ancora prima di sapere esattamente come un'operazione di fusione e acquisizione potrebbe cambiare il loro rapporto d'acquisto ⁸³.

Durante le fusioni aziendali, anche i cambiamenti apparentemente minori possono avere un impatto significativo sui clienti, portando anche i più fedeli a riconsiderare il loro rapporto con l'azienda. Purtroppo, molti studi hanno dimostrato che più della metà delle fusioni non riesce a generare il valore previsto per gli azionisti, e le defezioni dei clienti contribuiscono a questo alto tasso di fallimento.

Le decisioni di integrazione comportano un dilemma intrinseco: se vengono apportate modifiche alle operazioni, soprattutto quelle che portano a un immediato vantaggio finanziario a scapito dei clienti, è probabile che si paghi un prezzo in termini di profitti a lungo termine. Il problema è che, nell'immediato, le aziende tendono a concentrarsi sulla rapida riduzione dei costi e danno priorità alle operazioni industriali e all'armonizzazione dei sistemi produttivi, trascurando la fedeltà dei clienti e i suoi effetti futuri.⁸⁴

Nonostante le loro basse aspettative nei confronti delle aziende coinvolte nella fusione, la realtà è che i clienti richiedono fin dall'inizio servizi coerenti e senza interruzioni da parte di entrambe le aziende che partecipano all'operazione di fusione e per far sì che ciò accada vanno perseguite alcune azioni fondamentali:

⁷⁹ Umashankar, N., Bahadir, S. C., & Bharadwaj, S. (2022). Despite efficiencies, mergers and acquisitions reduce firm value by hurting customer satisfaction. *Journal of Marketing*, 86(2), 66-8

⁸⁰ Fornell, C., Morgeson III, F. V., & Hult, G. T. M. (2016). Stock returns on customer satisfaction do beat the market: Gauging the effect of a marketing intangible. *Journal of Marketing*, 80(5), 92-107.

⁸¹ Thorbjørnsen, H., & Dahlén, M. (2011). Customer reactions to acquirer-dominant mergers and acquisitions. *International journal of research in marketing*, 28(4), 332-341.

⁸² Homburg, C., & Bucerius, M. (2005). A marketing perspective on mergers and acquisitions: How marketing integration affects postmerger performance. *Journal of Marketing*, 69(1), 95-113

⁸³ Miles, L., & Rouse, T. (2013). Keeping customers first in merger integration.

⁸⁴ Miles, L., & Rouse, T. (2013). Keeping customers first in merger integration.

1. Inserire la fidelizzazione dei clienti nel modello di accordo e correlarla ad un kpi (key performance indicator) adottando metriche specifiche per monitorare le prestazioni.

Nella maggior parte delle fusioni, l'integrazione si concentra esclusivamente sulla riduzione dei costi o sul raggiungimento di sinergie di fatturato e tutte le metriche e gli incentivi sono legati alla realizzazione di tali sinergie. Invece, gli incentivi e le metriche possono anche essere considerati per ricercare la fidelizzazione del cliente. Un metodo per valutare il valore della soddisfazione dei clienti è rappresentato dal sistema Net Promoter®, che misura la fedeltà dei clienti attraverso una serie di indicatori.

Gli intervistati che danno un punteggio di 9 o 10 sono promotori, ovvero sono i più devoti ed entusiasti dell'azienda. Coloro che danno un punteggio di sette o otto sono passivi, mentre quelli che rispondono con un punteggio da zero a sei sono detrattori. Il Net Promoter Score funge anche da sistema predittivo che consente di anticipare crisi dovute alla perdita di clienti, in quanto misura progressivamente il livello di insoddisfazione.

2. Considerare l'esperienza del cliente come parte integrante della pianificazione della fusione.

Agendo in via preventiva, rispetto al momento della fusione, con una serie di pratiche di fidelizzazione del cliente per evitare che al momento dell'annuncio dell'operazione il cliente interrompa la relazione d'acquisto.

3. Identificare e accelerare le azioni per migliorare l'esperienza del cliente o aumentare il valore del portafoglio di offerta.

Grazie al lavoro di team predisposti, come i team di customer experience, viene mappata l'esperienza del cliente e il suo customer journey, identificando i momenti chiave in cui i clienti possono essere negativamente influenzati ed evitando così il rischio di deluderli.

4. Comunicare e ascoltare.

Durante le fasi di M&A i clienti lasciati all'oscuro pensano al peggio. È fondamentale comunicare ai clienti una visione chiara dell'integrazione e dei tempi previsti, in modo che siano informati prima che qualsiasi decisione che possa influenzare le loro scelte di prodotti abituali venga presa.

Le aziende vincenti mantengono un dialogo aperto e bidirezionale con i clienti, cercando i loro input e ascoltandoli.

5. Fornire ai dipendenti gli strumenti e le informazioni necessarie per rispondere ai clienti coinvolti nel cambiamento.

Le risorse umane devono essere in grado di consentire alla popolazione aziendale la gestione dei clienti attraverso nuove linee guida sia commerciali che valoriali ⁸⁵.

Le fusioni e acquisizioni sono altresì una forma popolare di espansione aziendale, spesso intrapresa come via privilegiata per la penetrazione e l'ingresso in nuovi mercati ⁸⁶. Tuttavia, paradossalmente rispetto alla loro popolarità, studi empirici continuano a rilevare che quasi la metà di tutte le fusioni e acquisizioni non

⁸⁵ Miles, L., & Rouse, T. (2013). Keeping customers first in merger integration.

⁸⁶ Weber, J. A., & Dholakia, U. M. (2000). Including marketing synergy in acquisition analysis: A step-wise approach. *Industrial Marketing Management*, 29(2), 157-177.

raggiungono gli obiettivi originari e si traducono in una distruzione di valore per gli azionisti dell'impresa acquirente ⁸⁷.

La teoria degli stakeholder sostiene che la performance aziendale può essere meglio compresa esaminando le relazioni tra un'azienda e tutti i gruppi che possono influenzare o sono influenzati da essa ⁸⁸. Sebbene si sia discusso molto sull'importanza dei diversi gruppi di stakeholder, è generalmente riconosciuto che i clienti, i fornitori, le comunità, i dipendenti, i manager e i finanziatori sono i gruppi chiave a cui deve essere dedicata particolare attenzione durante le fasi di M&A. È da notare che nel cercare di comprendere i fattori che determinano i risultati delle fusioni e acquisizioni, la maggior parte della ricerca empirica si è concentrata sul ruolo svolto da fattori interni all'azienda, come le strategie di mercato, e relativamente poca attenzione accademica è stata dedicata al modo in cui gli stakeholder esterni, come i clienti, sono influenzati e rispondono a queste operazioni ⁸⁹. La relazione cliente-fornitore è influenzata dai processi di integrazione post-fusione nel contesto business-to-business. I risultati evidenziano l'importanza di una serie di variabili critiche della relazione con il cliente, attraverso le quali le azioni di integrazione post-fusione possono influenzare la percezione dei clienti dell'organizzazione risultante dalla fusione e, in ultima analisi, le loro decisioni di acquisto.

È stato dimostrato che la relazione cliente-fornitore, a sua volta, è una delle determinanti principali della fedeltà del cliente, che determina la performance del fornitore in termini di quota di mercato e di redditività⁹⁰.

I cambiamenti nella relazione cliente-fornitore a seguito di un'attività di fusione e acquisizione sono quindi di importanza fondamentale per le imprese che intraprendono operazioni di fusione e acquisizione nei mercati B2B. In effetti, gli studi condotti da una prospettiva di business network hanno documentato come le fusioni e acquisizioni possano portare a cambiamenti sia pianificati che inaspettati nelle relazioni di un'azienda con i suoi partner commerciali, tra cui il rafforzamento, il deterioramento o addirittura la cessazione delle relazioni con i singoli clienti ⁹¹. Questi studi hanno anche suggerito che i processi interni di integrazione nelle fusioni e acquisizioni possono svolgere un ruolo importante nel determinare questi cambiamenti nelle relazioni esterne ⁹².

Alcuni studi condotti da una prospettiva di rete commerciale hanno fornito indicazioni su come le relazioni esterne di un'impresa possano essere influenzate dalle fusioni e acquisizioni all'interno di un settore. Havila e Salmi (2000) sostengono che le fusioni e acquisizioni possono essere considerate come incidenti critici che causano cambiamenti radicali nelle reti commerciali, comprese le relazioni tra clienti e fornitori. Inoltre,

⁸⁷ Schoenberg, R. (2006). Mergers and acquisitions: Motives, value creation, and implementation.

⁸⁸ Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445

⁸⁹ Kato, J., & Schoenberg, R. (2014). The impact of post-merger integration on the customer-supplier relationship. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 335-345.

⁹⁰ Kato, J., & Schoenberg, R. (2014). The impact of post-merger integration on the customer-supplier relationship. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 335-345.

⁹¹ Öberg, C., Henneberg, S. C., & Mouzas, S. (2007). Changing network pictures: Evidence from mergers and acquisitions. *Industrial Marketing Management*, 36(7), 926-940

⁹² Bocconcelli, R., Snehota, I., & Tunisini, A. (2006). Network relationships and corporate acquisitions outcomes. *The IMP Journal*, 1(2), 1-55.

Anderson et al. (2001) illustrano come la fiducia dei clienti nei confronti di un fornitore possa essere erosa in seguito all'acquisizione, osservando che, mentre alcuni clienti si aspettavano processi di acquisto semplificati e gamme di prodotti più ampie, altri erano preoccupati per i potenziali aumenti di prezzo, per le scelte di fornitura limitate e per il minore impegno nei loro confronti ⁹³. Bocconcelli et al. (2006) hanno studiato 12 acquisizioni orizzontali e hanno rilevato come, tra il 20 e l'80% delle relazioni con clienti, siano state interrotte o sviluppate ex novo nei tre anni successivi all'acquisizione. I cambiamenti osservati nelle relazioni con i clienti sono spesso una conseguenza di un aumento delle procedure formali e tecniche che hanno portato ad una riduzione degli scambi informali e sociali con i clienti ⁹⁴.

Altre ricerche hanno evidenziato che le fusioni e acquisizioni possono anche mettere in discussione la percezione del valore dell'impresa da parte del sistema manageriale e della qualità del rapporto da intraprendere con i clienti nell'attività post-fusione ⁹⁵. In effetti, ognuno di questi autori conclude che le questioni legate ai clienti sono state trascurate in letteratura e possono spiegare il motivo per cui i fattori decisivi per il successo delle fusioni e acquisizioni sono ancora elusivi ⁹⁶.

2.2 ELEMENTI DELLA CUSTOMER VALUE

Nel contesto attuale di globalizzazione dell'economia, le imprese si trovano ad affrontare una forte concorrenza. Pertanto, il valore del cliente e la sua fidelizzazione sono al centro delle preoccupazioni di varie imprese e sono punti di ricerca importanti per affrontare la concorrenza.

Due concetti assumono fondamentale importanza quando ci si relaziona con i clienti ⁹⁷.

Il primo è il valore del cliente, definito come la sensazione di soddisfazione che un cliente prova (o si aspetta di provare) compiendo un'azione rispetto al costo della stessa. La fedeltà del cliente, invece, indica la misura in cui i clienti si affezionano ai prodotti o ai servizi di un'azienda e la tendenza a scegliere un determinato marchio preferendolo alla concorrenza. La ricerca e l'accrescimento del valore del cliente è di grande importanza nelle aziende, al pari del mantenimento di profitti elevati ⁹⁸.

La letteratura, in merito alla definizione di valore per il cliente, si focalizza su una prospettiva incentrata sul quest'ultimo, in particolare su ciò che i clienti desiderano e su ciò che traggono dal consumo di prodotti o servizi ⁹⁹. Quindi, da questa angolazione, il customer value può essere concepito come un'esperienza più

⁹³ Kato, J., & Schoenberg, R. (2014). The impact of post-merger integration on the customer-supplier relationship. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 335-345.

⁹⁴ Tunisini, A., & Bocconcelli, R. (2013). Medie imprese in sviluppo: gli assetti relazionali nei processi di integrazione post-acquisitiva. *Piccola Impresa/Small Business*, (1).

⁹⁵ Öberg, C., & Yedidia Tarba, S. (2013). What do we know about post-merger integration following international acquisitions?. In *Philosophy of Science and Meta-knowledge in International Business and Management* (pp. 469-492). Emerald Group Publishing Limited

⁹⁶ Kato, J., & Schoenberg, R. (2014). The impact of post-merger integration on the customer-supplier relationship. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 335-345

⁹⁷ Cai, T., Chen, W., Li, S., Qiu, H., & Shang, J. (2022, March). Customer Value and Customer Loyalty: Comparison and Application. In *2022 7th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2022)* (pp. 1050-1055). Atlantis Press.

⁹⁸ Cai, T., Chen, W., Li, S., Qiu, H., & Shang, J. (2022, March). Customer Value and Customer Loyalty: Comparison and Application. In *2022 7th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2022)* (pp. 1050-1055). Atlantis Press.

⁹⁹ Graf, A., & Maas, P. (2008). Customer value from a customer perspective: a comprehensive review. *Journal für betriebswirtschaft*, 58, 1-20.

personalizzata e olistica, che consiste in una valutazione soggettiva delle prestazioni - e del servizio offerto - sia positiva che negativa; essa è il fattore ultimo che spiega le preferenze dei clienti per quanto riguarda "gli attributi del servizio, le prestazioni degli attributi e le conseguenze" e i conseguenti comportamenti di acquisto ¹⁰⁰.

Il *concetto di valore* per i clienti è ampiamente utilizzato in diversi contesti con definizioni differenti, ma di base si parla di valore nel momento in cui la percezione dei benefici ottenuti dal consumo di un prodotto/servizio supera i costi sostenuti per "raggiungerlo" ¹⁰¹. In altre parole, i clienti percepiscono che "vale la pena" sopportare i costi di raggiungimento del prodotto grazie ai benefici derivanti dal consumo dello stesso ¹⁰².

Il concetto di valore può essere descritto anche in altri modi. Ad esempio, a volte, a seguito del consumo di un prodotto/servizio ritenuto di grande importanza, può nascere un legame emotivo tra clienti e fornitori, che si traduce in un accrescimento del valore aggiunto per i clienti ¹⁰³.

Indipendentemente dal modo in cui i clienti percepiscono il valore, esistono due principali punti in comune in tutte le definizioni esistenti. In primo luogo, la creazione del valore avviene tramite i prodotti/servizi. In secondo luogo, esso si basa fortemente sulla percezione dei clienti, il che comporta un confronto tra i benefici che i clienti ricevono e i sacrifici da loro compiuti.

Per quanto riguarda le differenze presenti nelle definizioni di valore, esistono alcuni concetti, come utilità, benefici e legami emotivi, che indicano diversi tipi di valore ¹⁰⁴. Studiosi come Sheth, Newman e Gross (1991) sono riusciti ad identificare cinque categorie di valore del consumo: funzionale, sociale, emotivo, epistemico e condizionale. Il valore funzionale è associato all'utilità percepita delle prestazioni di un prodotto/servizio. Il valore sociale nasce dall'associazione dell'utilizzo di un prodotto/servizio a specifici gruppi sociali. Il valore emotivo è acquisito attraverso i sentimenti che l'utilizzo del prodotto suscita nell'acquirente. Il valore epistemico è acquisito attraverso la curiosità che precede l'acquisto o le conoscenze post-utilizzo di un prodotto/servizio. In ultima istanza, il valore condizionale è acquisito attraverso l'utilizzo di un prodotto/servizio in condizioni specifiche, ad esempio nel caso di emergenza ¹⁰⁵. Esistono infine altre categorie, come i valori intrinseci ed estrinseci identificati da uno studio condotto da Holbrook ¹⁰⁶. Tutte

¹⁰⁰ Zhang, T. C., Gu, H., & Jahromi, M. F. (2019). What makes the sharing economy successful? An empirical examination of competitive customer value propositions. *Computers in Human Behavior*, 95, 275-283.

¹⁰¹ Christopher, M. (1996). From brand values to customer value. *Journal of Marketing Practice: applied marketing science*, 2(1), 55-66.

¹⁰² Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, 52(3), 2-22

¹⁰³ Butz Jr, H. E., & Goodstein, L. D. (1996). Measuring customer value: gaining the strategic advantage. *Organizational dynamics*, 24(3), 63-77.

¹⁰⁴ Graf, A., & Maas, P. (2008). Customer value from a customer perspective: a comprehensive review. *Journal für betriebswirtschaft*, 58, 1-20.

¹⁰⁵ Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of business research*, 22(2), 159-17

¹⁰⁶ Gallarza, M. G., Gil-Saura, I., & Holbrook, M. B. (2011). The value of value: Further excursions on the meaning and role of customer value. *Journal of consumer behaviour*, 10(4), 179-191

queste categorie si basano su contesti specifici, come ad esempio quelle individuate da Sheth et al. (1991) concentratisi sulle scelte e sui comportamenti assunti dai consumatori nel processo di acquisto ¹⁰⁷.

Da diversi anni, le aziende si concentrano sulla creazione di valore per il cliente come obiettivo primario. Il fine ultimo è quello di ottenere un vantaggio competitivo offrendo proposte di valore migliori rispetto ai concorrenti. Secondo Anderson, Narus e Van Rossum (2006), esistono tre tipi di proposte di valore che le aziende possono offrire ai clienti:

1. Tutti i benefici: le aziende considerano tutti i benefici che i loro prodotti e servizi possono offrire ai clienti.
2. Punti di differenza (PoD) favorevoli: le aziende si concentrano sui benefici che i punti di differenza favorevoli nei loro prodotti e servizi possono offrire ai clienti.
3. Focus di risonanza: le aziende si concentrano sui benefici che la superiorità di uno o due elementi nei loro prodotti e servizi può offrire ai clienti ¹⁰⁸.

Nel processo di valutazione di queste proposte di valore, i clienti possono considerare tre elementi:

1. Punti di parità (PoP): elementi simili nei prodotti e servizi dell'azienda e dei concorrenti.
2. Punti di differenza (PoD): elementi che rendono i prodotti e servizi dell'azienda diversi (superiori/inferiori) rispetto a quelli dei concorrenti.
3. Punti di contesa: elementi su cui fornitori e clienti sono in disaccordo in termini di punti di differenza ¹⁰⁹.

I fornitori, a loro volta, possono concentrarsi su tre fattori per rendere le proposte di valore superiori rispetto alla concorrenza:

1. Eccellenza operativa: ovvero concentrarsi sull'efficienza e sull'efficacia dei costi.
2. Leadership di prodotto: spesso associata all'innovazione e alla relativa assunzione di rischi nei programmi di investimento.
3. Intimità con il cliente: che passa attraverso la costruzione di relazioni solide, con particolare attenzione al servizio.

Questi fattori, individuati principalmente da Treacy e Wiersema (1993), possono contribuire a migliorare la proposta di valore complessiva dell'azienda ¹¹⁰.

2.3 CUSTOMER LOYALTY E SATISFACTION

La fedeltà del cliente, generalmente definita come l'intenzione di riacquistare prodotti e servizi, rappresenta uno dei principali obiettivi dell'industria. Bose e Rao (2011), ad esempio, hanno osservato che, nel contesto

¹⁰⁷ Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of business research*, 22(2), 159-17

¹⁰⁸ Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard business review*, 84(3), 90.

¹⁰⁹ Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard business review*, 84(3), 90.

¹¹⁰ Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard business review*, 71(1), 84-93.

aziendale, la fedeltà del cliente rappresenta l'impegno da parte dello stesso a fare affari con una specifica organizzazione, il che si traduce in acquisti ripetuti di beni e servizi di quella stessa organizzazione, nonché nel passaparola positivo tra amici e collaboratori. In modo simile, Musriha (2012) ha definito la fedeltà del cliente come l'impegno dei clienti a riacquistare o sottoscrivere un prodotto o un servizio in futuro ¹¹¹. Krumay e Brandtweiner (2010) hanno affermato che la fedeltà del cliente è considerata uno dei fattori chiave per il successo di un'azienda, e uno dei requisiti fondamentali per ottenere la fedeltà del cliente è la percezione che i clienti hanno del servizio offerto. Secondo Li e Green, le strategie di fidelizzazione si basano sulla creazione di un mix di marketing adeguato - prodotto, prezzo, distribuzione, promozione e proposta di valore - per posizionarsi in modo appropriato nella mente dei consumatori rispetto ai concorrenti¹¹².

La soddisfazione del cliente produce un risultato finanziario positivo, soprattutto negli acquisti regolari. In mercati altamente competitivi creare e mantenere la fedeltà dei clienti è oggi più complesso che negli anni passati, questo è dovuto ai progressi tecnologici e alla diffusione di Internet che sottopone i consumatori a continui stimoli di diversificazione e sperimentazione di prodotti nuovi ¹¹³.

Thomas e Tobe (2013) sottolineano che "la fedeltà è più redditizia". Le spese per acquisire un nuovo cliente sono molto più alte di quelle per mantenerne uno esistente. I clienti fedeli attraverso il passaparola o l'esempio incoraggeranno altri ad acquistare e così facendo difficilmente cambieranno idea o sperimenteranno altri prodotti o servizi. La fedeltà dei clienti non si ottiene per caso, ma si costruisce attraverso le decisioni di approvvigionamento e di progettazione. Progettare per la fidelizzazione dei clienti richiede approcci incentrati sul cliente che riconoscano i desideri e gli interessi di chi riceve il servizio ¹¹⁴. La fedeltà del cliente si costruisce nel tempo, attraverso molteplici transazioni.

Gremler e Brown (1999) hanno suddiviso la fedeltà dei clienti in tre diverse categorie: fedeltà comportamentale, fedeltà intenzionale e fedeltà emotiva. La fedeltà comportamentale è la ripetizione del comportamento di acquisto, mentre la fedeltà intenzionale è l'eventuale intenzione di acquisto. La fedeltà emotiva, invece, si ottiene quando un cliente sente che un marchio corrisponde ai suoi valori, alle sue idee e alle sue passioni ¹¹⁵.

La *customer loyalty* è un altro fattore importante da considerare per la soddisfazione del cliente. L'impatto della soddisfazione sulla fedeltà è stato l'argomento più popolare nello studio della teoria del marketing.

¹¹¹ Khan, M. T. (2013). Customers loyalty: Concept & definition (a review). *International Journal of Information, Business and Management*, 5(3), 168-191.

¹¹² Khan, M. T. (2013). Customers loyalty: Concept & definition (a review). *International Journal of Information, Business and Management*, 5(3), 168-191.

¹¹³ Khadka, K., & Maharjan, S. (2017). Customer satisfaction and customer loyalty. *Centria University of Applied Sciences Pietarsaari*, 1(10), 58-64.

¹¹⁴ Thomas, S. (2013). Linking customer loyalty to customer satisfaction and store image: a structural model for retail stores. *Decision*, 40(1-2), 15-25

¹¹⁵ Khadka, K., & Maharjan, S. (2017). Customer satisfaction and customer loyalty. *Centria University of Applied Sciences Pietarsaari*, 1(10), 58-64.

Pertanto, diversi studi hanno dimostrato che la soddisfazione e la fedeltà sono positivamente correlate tra loro ¹¹⁶.

Trovare un cliente fedele non è facile, anche se i clienti sembrano soddisfatti dei prodotti e dei servizi nel corso del tempo la relazione con la marca può indebolirsi. Se il comportamento dei clienti è positivo nei confronti del titolare del servizio, allora quei clienti sono considerati clienti fedeli. La fedeltà comportamentale si riferisce agli acquisti frequenti presso un determinato rivenditore, mentre la fedeltà emotiva si riferisce all'interesse dei clienti verso un determinato rivenditore sulla base dell'esperienza di acquisto passata e dell'atteggiamento. In questo modello di fedeltà comportamentale ed emotiva, una maggiore soddisfazione dovrebbe aumentare la fedeltà dei clienti. Quando i clienti non sono soddisfatti, hanno la possibilità di esprimere le proprie lamentele al concorrente. Tuttavia, uno studio ha dimostrato che il 60-80% dei clienti è soddisfatto o molto soddisfatto nel sondaggio effettuato poco prima della defezione. Pertanto, oltre alla soddisfazione, dovrebbero esserci altri fattori che hanno un certo impatto sulla fedeltà dei clienti¹¹⁷.

Negli anni '80 il ciclo di vita di un prodotto e la qualità del servizio erano valutate in base alla fedeltà del cliente. Tuttavia, alla fine del 1980 e nel 1990 si è assistito a un cambiamento radicale, quando i rivenditori hanno identificato le esigenze e i desideri dei clienti. Oggi le aziende hanno cambiato questo concetto, orientandolo verso il target iniziale dei consumatori, producendo vantaggi ordinari del prodotto al fine di persuadere la soddisfazione e la fedeltà dei clienti. La qualità del servizio, la qualità del prodotto, la strategia del prezzo e gli attributi del punto vendita sono le quattro variabili principali che influenzano la fedeltà dei clienti. Il servizio è uno dei fattori più complessi, considerando che i modelli di misurazione della relazione tra la qualità del servizio e la fedeltà del cliente sono relativamente recenti ¹¹⁸.

Per sviluppare la gestione del servizio è importante capire cosa cercano realmente i clienti e cosa valutano. I clienti si aspettano qualità del servizio da parte dei rivenditori, quindi i marketer del servizio devono valutare come i clienti percepiscono la qualità della "caratteristica del servizio", implicita nel quadro della qualità percepita del prodotto finale ¹¹⁹.

La qualità del servizio si riferisce al risultato del confronto tra le aspettative del cliente sul servizio e la sua percezione del modo in cui il servizio è stato eseguito ¹²⁰.

La soddisfazione del cliente è uno dei principali strumenti per il successo di un'azienda ed è definita come una valutazione complessiva basata sull'esperienza totale di acquisto e consumo del bene o del servizio nel

¹¹⁶ Leninkumar, V. (2017). The relationship between customer satisfaction and customer trust on customer loyalty. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), 450-465.

¹¹⁷ Khadka, K., & Maharjan, S. (2017). Customer satisfaction and customer loyalty. *Centria University of Applied Sciences Pietarsaari*, 1(10), 58-64.

¹¹⁸ Khadka, K., & Maharjan, S. (2017). Customer satisfaction and customer loyalty. *Centria University of Applied Sciences Pietarsaari*, 1(10), 58-64.

¹¹⁹ Robinson, S., & Etherington, L. (2006). Customer loyalty. *A guide for time travelers*. Pal.

¹²⁰ Sääksjärvi, M., Hellén, K., Gummerus, J., & Grönroos, C. (2007). Love at first sight or a long-term affair? Different relationship levels as predictors of customer commitment. *Journal of Relationship Marketing*, 6(1), 45-61

corso del tempo ¹²¹. Le informazioni utili su come rendere i clienti ulteriormente soddisfatti sono quindi un risultato cruciale nelle strategie di marketing ¹²².

Per massimizzare la soddisfazione dei clienti, le aziende dovrebbero vendere solo dopo aver fornito loro tutte le informazioni necessarie. Ad esempio, i clienti che acquisteranno un'auto usata è bene che l'abbiano osservata da vicino, apprezzato il modello, controllato il motore e quanti chilometri ha percorso e se ci sono difetti o meno, così non si sentiranno delusi dopo l'acquisto. Diversamente, i clienti potrebbero aspettarsi che l'auto sia esattamente uguale a quella che vedono nelle foto o durante l'esposizione e in seguito l'azienda potrebbe ricevere reclami. La soddisfazione del cliente è un barometro che predice il suo comportamento futuro ¹²³.

Tuttavia, il prodotto e le sue caratteristiche, le funzioni, l'affidabilità, l'attività di vendita e l'assistenza ai clienti sono gli elementi più importanti per conquistare la soddisfazione dei clienti. I clienti soddisfatti di solito si riavvicinano e acquistano di più. Oltre a comprare di più, lavorano anche come rete per raggiungere altri potenziali clienti condividendo le loro esperienze. Il valore di mantenere un cliente è solo un decimo di quello di conquistarne uno nuovo. Pertanto, quando l'organizzazione conquista un cliente, è nel suo interesse continuare a costruire un buon rapporto con lui ¹²⁴.

I clienti spesso cercano un valore nel servizio totale, il che richiede una collaborazione interna tra i reparti responsabili dei diversi elementi dell'offerta, come il prodotto principale (beni o servizi), la consegna del prodotto, la documentazione sul prodotto, ecc. Inoltre, dal punto di vista della redditività e della produttività, dovrebbero essere svolte solo le attività che producono valore per i clienti. Di conseguenza, le aziende dovrebbero conoscere i propri clienti molto meglio di quanto sia stato fatto finora. È importante inoltre che l'azienda possa essere in grado di instaurare un rapporto di fiducia con il cliente, in modo che sia facile ottenere un feedback da quest'ultimo. L'aumento della soddisfazione del cliente può fornire all'azienda vantaggi come la fidelizzazione, l'estensione del ciclo di vita del cliente, la durata della merce acquistata dal cliente e l'aumento della comunicazione positiva del passaparola. Quando il cliente è soddisfatto del prodotto o del servizio dell'azienda, può essere indotto ad acquistare frequentemente e a raccomandare prodotti o servizi a potenziali clienti. È impossibile per un'organizzazione commerciale crescere se l'azienda ignora o non tiene conto delle esigenze dei clienti ¹²⁵.

Lo studio dei fattori culturali è fondamentale quando si tratta di comprendere i bisogni e i comportamenti di un individuo. I valori, le percezioni, i comportamenti e le preferenze sono fattori che vengono appresi dalle persone nella primissima fase dell'infanzia e dagli usi e costumi tipici della cultura di appartenenza. Le

¹²¹ Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *Journal of marketing*, 60(4), 7-18.

¹²² Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of marketing*, 63(4_suppl1), 33-44

¹²³ Hill, N., Roche, G., & Allen, R. (2007). *Customer satisfaction: the customer experience through the customer's eyes*. The Leadership Factor.

¹²⁴ Khadka, K., & Maharjan, S. (2017). Customer satisfaction and customer loyalty. *Centria University of Applied Sciences Pietarsaari*, 1(10), 58-64

¹²⁵ Tao, F. (2014). Customer relationship management based on increasing customer satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 5(5).

norme e i valori vengono trasmessi di generazione in generazione da un'entità all'altra. I fattori culturali rappresentano i valori e le percezioni apprese che definiscono i desideri e i comportamenti dei consumatori. I consumatori sono influenzati innanzitutto dai gruppi a cui appartengono, ma anche dai gruppi a cui vorrebbero appartenere ovvero i cosiddetti gruppi aspirazionali.

La soddisfazione del cliente è influenzata da alcuni principali fattori:

- a) fattori sociali: gli esseri umani vivono in un ambiente circondato da numerose persone che hanno comportamenti d'acquisto diversi. Il comportamento di una persona è influenzato da molti piccoli gruppi come la famiglia, gli amici, le reti sociali e l'ambiente circostante che hanno comportamenti d'acquisto diversi. Questi gruppi formano un ambiente in cui l'individuo si evolve e forma la sua personalità. Pertanto, il fattore sociale influenza in larga misura il comportamento d'acquisto di un individuo.
- b) fattori personali: i comportamenti di acquisto sono influenzati da fattori come l'età, l'occupazione, la situazione economica e lo stile di vita. Il consumatore cambia le preferenze d'acquisto di beni e servizi con il passare del tempo. Anche l'occupazione e la situazione economica hanno un impatto significativo sul comportamento di acquisto. D'altra parte, una persona con un reddito basso sceglie di acquistare servizi poco costosi. Lo stile di vita dei clienti è un altro fattore cruciale che influenza il comportamento d'acquisto dei consumatori.
- c) fattore psicologico: molti fattori come la motivazione, la percezione, l'apprendimento, gli atteggiamenti e le convinzioni giocano un ruolo cruciale nell'acquisto di un particolare prodotto e servizio. Per aumentare le vendite e incoraggiare il consumatore ad acquistare il servizio, l'organizzazione può cercare di creare nella mente del consumatore un bisogno consapevole che sviluppi l'interesse ad acquistare il servizio. Allo stesso modo, a seconda delle esperienze del consumatore, delle sue convinzioni e delle sue caratteristiche personali, un individuo ha una percezione diversa rispetto ad un altro. Gli atteggiamenti permettono all'individuo di sviluppare un comportamento coerente rispetto alla classe della propria personalità. Attraverso le esperienze che i consumatori acquisiscono sviluppano convinzioni che influenzeranno il loro comportamento d'acquisto ¹²⁶.

I fattori che influenzano il cliente, come già detto, variano da persona a persona e in base alla cultura. Pertanto, per un mercato di successo orientato al consumatore, il fornitore di servizi deve lavorare come uno “psicologo” per attrarre nuovi clienti. Lo studio del comportamento d'acquisto dei consumatori è quindi la porta d'accesso per raggiungere il successo nel mercato. Nel complesso, i risultati mostrano che l'immagine del marchio, la percezione del valore, il prezzo, l'attenzione alla salute e la qualità influenzano la soddisfazione del cliente ¹²⁷.

¹²⁶ Khadka, K., & Maharjan, S. (2017). Customer satisfaction and customer loyalty. *Centria University of Applied Sciences Pietarsaari*, 1(10), 58-64

¹²⁷ Nam, J., Ekinci, Y., & Whyatt, G. (2011). Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction. *Annals of tourism Research*, 38(3), 1009-1030

2.4 LA RELAZIONE ESISTENTE TRA SODDISFAZIONE E FEDELTA' DEL CLIENTE

Secondo Coyne (1986), esistono due soglie critiche che influenzano il legame tra la soddisfazione del cliente e la sua fedeltà. Quando la soddisfazione raggiunge un determinato livello, la fedeltà aumenta drasticamente, mentre quando la soddisfazione diminuisce fino a un certo punto, anche la fedeltà viene compromessa in modo significativo ¹²⁸. La soddisfazione del cliente e la sua fedeltà dovrebbero essere parte integrante degli obiettivi a lungo termine di un'azienda. La *customer satisfaction* rappresenta inoltre un elemento chiave per qualsiasi organizzazione desideri incrementare la fedeltà e ottenere migliori risultati commerciali. Il ruolo della soddisfazione nella fedeltà evidenzia chiaramente che la prima è un fattore determinante della seconda¹²⁹.

La "soddisfazione" è un atteggiamento, mentre "la fedeltà" è descritta come un comportamento. Secondo Chen e Wang (2009), la soddisfazione del cliente può essere considerata come una valutazione di coerenza tra le aspettative precedenti e le prestazioni del servizio percepite. Pertanto, la valutazione positiva del prodotto o del servizio che il cliente ha sperimentato rappresenta una ragione fondamentale per mantenere una relazione con i servizi o i prodotti di un'azienda e costituisce un pilastro importante per la fedeltà. I clienti soddisfatti sono quindi più propensi a ripetere gli acquisti, a mostrare una minore sensibilità al prezzo, a generare un passaparola positivo e a diventare infine clienti fedeli ¹³⁰.

La soddisfazione e la fedeltà dei clienti rappresentano una priorità assoluta per il successo e la redditività di un'azienda. La soddisfazione da sola non garantisce automaticamente la fedeltà, che richiede un processo graduale. Questo processo è descritto come un percorso attraverso diverse fasi da parte dei clienti, che includono la consapevolezza, l'esplorazione, l'espansione, l'impegno ¹³¹.

2.5 CUSTOMER VALUE MANAGEMENT (CVM)

Il Customer Value Management (CVM), introdotto per la prima volta da Brad Gale, presidente di Market Driven Quality, Inc. e autore del libro "Managing Customer Value", rappresenta una misurazione avanzata della soddisfazione del cliente, arricchita dall'inclusione dei fattori prezzo e valore. Oltre a valutare la soddisfazione dei clienti per ogni aspetto di un prodotto o servizio, il CVM considera anche questa soddisfazione in relazione al prezzo pagato, fornendo una misurazione del valore percepito ¹³².

Un'ulteriore significativa caratteristica del CVM consiste nella valutazione non solo delle percezioni di valore dei propri clienti, ma anche di quelle dei clienti dei concorrenti, al fine di ottenere una valutazione comparativa del valore all'interno del mercato nel suo complesso. Questo è fondamentale per comprendere il

¹²⁸ Khadka, K., & Maharjan, S. (2017). Customer satisfaction and customer loyalty. *Centria University of Applied Sciences Pietarsaari*, 1(10), 58-64

¹²⁹ Rahim, A. G., Ignatius, I. U., & Adeoti, O. E. (2012). Is customer satisfaction an indicator of customer loyalty?.

¹³⁰ Qi, J. Y., Zhou, Y. P., Chen, W. J., & Qu, Q. X. (2012). Are customer satisfaction and customer loyalty drivers of customer lifetime value in mobile data services: a comparative cross-country study. *Information Technology and Management*, 13, 281-296

¹³¹ Khadka, K., & Maharjan, S. (2017). Customer satisfaction and customer loyalty. *Centria University of Applied Sciences Pietarsaari*, 1(10), 58-64

¹³² Daniels, S. (2000). Customer value management. *Work Study*, 49(2), 67-70.

motivo per cui, nonostante la soddisfazione dei clienti, la quota di mercato potrebbe diminuire, indicando la mancata identificazione delle esigenze complessive del mercato ¹³³.

Di conseguenza, l'approccio al valore del cliente si concentra sulla scelta che le persone fanno tra fornitori concorrenti, cercando di ottenere vantaggi sia in termini di attrazione che di fidelizzazione dei clienti e delle quote di mercato. Ciò porta le aziende a cercare risposte a tre domande fondamentali che riguardano:

1. I fattori d'acquisto chiave che i clienti apprezzano quando scelgono tra un'azienda e i suoi concorrenti;
2. Le valutazioni dei clienti sulle prestazioni dell'azienda e dei suoi concorrenti riguardo ciascun fattore d'acquisto chiave;
3. L'importanza relativa di ciascuna di queste componenti del valore del cliente.

Negli ultimi anni, la gestione del valore del cliente ha registrato un significativo sviluppo nella pratica del marketing e della gestione. Numerose aziende hanno investito in ampi database di clienti al fine di comprendere, monitorare e influenzare il loro comportamento. Secondo recenti dati di Forrester, oltre il 73% delle grandi imprese negli Stati Uniti ha implementato o sta pianificando di implementare programmi di gestione dei clienti ¹³⁴.

Il valore del cliente svolge un ruolo critico nel CVM, rappresentando il valore economico della relazione con il cliente per l'azienda. Le aziende mirano ad aumentare il valore della propria *customer base* principalmente attirando nuovi clienti, mantenendo quelli esistenti, riducendo i costi di gestione e vendendo più prodotti o servizi ai clienti. La fidelizzazione dei clienti è considerata una delle principali priorità per oltre il 72% delle aziende B2C, sempre secondo Forrester.

Tuttavia, implementare con successo il CVM rappresenta ancora una sfida per molte aziende. Alcune riportano il fallimento completo dei progetti di CVM, con una conseguente diminuzione delle relazioni con i clienti e dei ricavi generati dai loro acquisti ¹³⁵.

Il Customer Value Management (CVM) offre inoltre diverse possibilità di miglioramento delle prestazioni aziendali. Innanzitutto, rappresenta una risorsa per ottenere un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, essendo i database dei clienti strumenti difficili da replicare, con numerose ricerche che dimostrano che un database contenente informazioni sull'acquisizione e la fidelizzazione dei clienti può influire sul miglioramento delle performance aziendali ¹³⁶.

Il CVM favorisce un processo decisionale più analitico e basato sui dati all'interno dell'azienda, promuovendo anche una maggiore attenzione al ritorno sull'investimento (ROI) delle decisioni di marketing.

¹³³ Verhoef, P. C., & Lemon, K. N. (2013). Successful customer value management: Key lessons and emerging trends. *European Management Journal*, 31(1), 1-15.

¹³⁴ Verhoef, P. C., & Lemon, K. N. (2013). Successful customer value management: Key lessons and emerging trends. *European Management Journal*, 31(1), 1-15.

¹³⁵ Verhoef, P. C., & Lemon, K. N. (2013). Successful customer value management: Key lessons and emerging trends. *European Management Journal*, 31(1), 1-15.

¹³⁶ Zeithaml, V. A., Verleye, K., Hatak, I., Koller, M., & Zauner, A. (2020). Three decades of customer value research: paradigmatic roots and future research avenues. *Journal of Service Research*, 23(4), 409-432.

Ciò si traduce in una maggiore responsabilità del marketing, riducendo gli sprechi nella spesa di marketing e consentendo un'allocazione più efficace del budget sui clienti ¹³⁷.

L'implementazione del CVM può influenzare le prestazioni aziendali in modi diversi. Un esempio è quello di Telenor, nono operatore di telefonia mobile a livello mondiale, che ha adottato questo tipo di approccio. Utilizzando diverse metriche per attribuire un valore a ciascun cliente, l'azienda ha concentrato gli sforzi di retention su un gruppo selezionato di clienti, ottenendo una riduzione complessiva dell'1,8% nel tasso di abbandono annuale. Inoltre, Telenor ha utilizzato la gestione del ciclo di vita del cliente per inviare messaggi di marketing più mirati, ottenendo un aumento del 5-10% nel fatturato medio per utente ¹³⁸.

Negli ultimi anni, in generale, la gestione del valore del cliente ha registrato un significativo sviluppo nella pratica del marketing e della gestione. Numerose aziende hanno investito in ampi database di clienti al fine di comprendere, monitorare e influenzare il loro comportamento.

In conclusione, dunque, il Customer Value Management offre alle aziende un vantaggio competitivo sostenibile, promuove un orientamento al cliente più forte e consente un marketing più responsabile ¹³⁹.

2.6 INTRODUZIONE CASE STUDY

In Italia, sono poche le fusioni aziendali che possono vantare una storia di successo consolidata, e queste possono costituire un'importante fonte di apprendimento per il futuro. La crisi economica e la necessità di ottimizzare le risorse spingeranno verso un aumento delle fusioni e acquisizioni, rendendo la scelta del brand uno degli elementi determinanti per il loro successo e la loro sopravvivenza. In questo contesto, la valutazione accurata dei punti di forza sarà essenziale per garantire risultati positivi e una crescita sostenibile nel panorama aziendale italiano.

La scelta dei brand su cui le persone basano le loro decisioni di acquisto non avviene casualmente. La brand equity è cruciale per qualsiasi azienda, rappresentando il valore che il marchio detiene per i consumatori e il mercato nel suo insieme. Una gestione oculata e strategica della brand equity può generare una maggiore fedeltà da parte dei clienti, una riconoscibilità del marchio potenziata, oltre ad aumentare le vendite e i profitti. Al contrario, una gestione inadeguata del brand può comportare una perdita di reputazione, la fuga dei clienti e un impatto negativo sui risultati finanziari.

Nel contesto di fusioni e acquisizioni, gli errori nella gestione della brand equity possono diventare particolarmente rischiosi. Ciò si verifica soprattutto quando le due aziende coinvolte hanno marchi e culture aziendali molto diverse, potendo generare confusione tra i clienti e mettere a rischio la reputazione del

¹³⁷ Cai, T., Chen, W., Li, S., Qiu, H., & Shang, J. (2022, March). Customer Value and Customer Loyalty: Comparison and Application. In *2022 7th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2022)* (pp. 1050-1055). Atlantis Press.

¹³⁸ Verhoef, P. C., & Lemon, K. N. (2013). Successful customer value management: Key lessons and emerging trends. *European Management Journal*, *31*(1), 1-15.

¹³⁹ Verhoef, P. C., & Lemon, K. N. (2015). Advances in customer value management. In *Handbook on research in relationship marketing* (pp. 75-103). Edward Elgar Publishing

marchio. Un esempio interessante è la fusione tra Wind e 3, due aziende di telecomunicazioni in Italia con brand, posizionamento e culture aziendali molto dissimili. Nonostante ciò, a distanza di 5 anni dal merger, queste due entità hanno saputo diventare leader di mercato come WindTre, dimostrando un'attenta e accurata gestione del brand.

Capitolo 3

CASE STUDY: FUSIONE TRA WIND E TRE

3.1 IL SETTORE DELLE TELECOMUNICAZIONI

Il settore delle telecomunicazioni, noto anche come TLC, comprende tutte le aziende che consentono la trasmissione di segnali su scala globale attraverso canali di comunicazione.

Grazie alle loro infrastrutture, dati come parole, file, immagini e video possono essere trasmessi in qualsiasi parte del mondo.

Questo mercato può essere suddiviso in due grandi aree di business:

- Servizi di telecomunicazioni fissi e mobili: includono i servizi offerti dagli operatori di rete e da altre aziende che li utilizzano, consentendo la connessione e la comunicazione tra gli utenti.
- Produzione di apparecchiature e sistemi: riguarda l'acquisto di dispositivi terminali da parte dei consumatori finali per l'utilizzo dei servizi di telecomunicazioni.

I servizi offerti attraverso le reti di telecomunicazioni sono diversificati e includono oltre le chiamate telefoniche e i servizi Internet a banda larga, servizi televisivi e servizi dedicati come ad esempio gli sportelli automatici bancari e tutti quelli che vanno sotto la categoria “sim machine to machine”.

Il settore delle telecomunicazioni è stato protagonista della terza rivoluzione industriale avvenuta nella seconda metà del Novecento. La sua crescita non si è fermata con l'avvento del nuovo millennio, ma continua ad evolversi costantemente per rimanere al passo con le nuove tecnologie introdotte.

Attualmente, il settore delle telecomunicazioni svolge un ruolo trainante nell'economia e rappresenta uno dei settori più redditizi al mondo ¹⁴⁰.

Negli ultimi decenni, le TLC hanno subito una forte trasformazione, principalmente a causa dei progressi tecnologici, della globalizzazione e della liberalizzazione del settore, quest'ultima in particolare ha avuto un impatto significativo che ha contribuito a ridefinirne la struttura. Questo processo, che è iniziato negli Stati Uniti e si è esteso al resto del mondo, ha trasformato il mercato da un monopolio naturale a un contesto di libera concorrenza che ha portato ad un proliferarsi di operatori. In Italia, che è uno dei paesi con il maggior numero di operatori di telefonia al mondo (oltre 50), solo nel periodo compreso tra la fine del 2018 e il 2022 è stata registrata una flessione del 15% dei prezzi delle telecomunicazioni. Trend che si è confermato ancora nell'ultimo anno con un'ulteriore flessione del 1,4% ¹⁴¹. Questo ha portato ad un'erosione significativa di margini per le imprese della filiera TLC che sono costantemente chiamate ad operare grossi investimenti, sia per l'evoluzione delle infrastrutture tecnologiche, sia per l'enorme mole di risorse umane, decine di migliaia, la cui occupazione va salvaguardata e le competenze costantemente aggiornate, sia per gli ingenti costi delle frequenze che vanno acquistate. Tutto questo alla lunga ha determinato una crisi del settore telco con decisioni di fusione tra aziende che prese singolarmente non avrebbero avuto un business sostenibile.

¹⁴⁰ Osservatorio sulle comunicazioni - AGCOM. (n.d.). <https://www.agcom.it/osservatorio-sulle-comunicazioni>

¹⁴¹ relazione annuale 2022 sull'attività svolta e sui programmi di lavoro. (2022). AGCOM

3.1.2 LA TELEFONIA IN ITALIA

L'Italia rappresenta il quarto mercato europeo principale per i servizi di telecomunicazione in termini di fatturato ¹⁴². Nel 2021, il valore stimato del mercato italiano della telefonia mobile si è attestato intorno ai 12,6 miliardi di euro, confermando il trend in calo degli anni precedenti a causa della crescente pressione competitiva ¹⁴³. La forte concorrenza tra gli operatori continua a influenzare significativamente le dinamiche di mercato e la natura dinamica del settore comporta continui e significativi cambiamenti interni. Le sfide più recenti derivano dall'ingresso degli operatori Over The Top (OTT) e dai produttori di dispositivi, i quali operano nel settore con approcci concorrenziali innovativi rispetto ai tradizionali attori delle TLC.

Durante il 2018, l'aumento della competizione, specialmente nel settore mobile, ha causato una contrazione del valore complessivo del mercato delle telecomunicazioni italiane. Lo sviluppo della banda larga e della banda ultra larga rappresenta il principale elemento di evoluzione del mercato e influenza la configurazione di uno scenario che permette agli operatori di telecomunicazioni di offrire servizi convergenti, inclusi servizi TLC, media ed intrattenimento, servizi IT e servizi digitali. Di conseguenza, nel corso del tempo, i modelli di business tradizionali dei vari operatori si sono modificati al fine di sfruttare le nuove opportunità e affrontare le minacce dei nuovi concorrenti nel mercato ¹⁴⁴.

Nel 2018 inoltre si è verificato un evento di grande importanza per il settore delle telecomunicazioni, ovvero l'asta per l'assegnazione delle nuove frequenze 5G. Dopo diverse tornate di rilancio, le società di telecomunicazioni hanno speso complessivamente oltre 6,5 miliardi di euro per l'acquisizione di tali frequenze, superando ampiamente il prezzo d'asta minimo e le aspettative del governo.

L'acquisizione di queste frequenze rappresenta un elemento fondamentale per gli operatori e per il loro futuro sviluppo nella strategia digitale. La tecnologia 5G offre prestazioni notevoli in termini di velocità, bassa latenza (ossia il tempo effettivo che viene impiegato per portare a termine il trasferimento dei dati) e connessione simultanea di un elevato numero di dispositivi. Ciò rappresenta un'opportunità importante per le società di telecomunicazioni, che dispongono della larghezza di banda necessaria per operare in settori come l'automotive, l'agricoltura intelligente, la logistica e la robotica basata su cloud. Ad ostacolare lo sviluppo delle reti di ultima generazione sono i limiti elettromagnetici imposti per legge, che a differenza delle linee guida che fissano un valore limite di 61 V/m, pari a circa 10 W/m², in Italia sono più stringenti, con un valore mediato su 24 ore di dieci volte inferiore, pari a 6 V/m. Nel resto d'Europa le poche altre nazioni europee che, insieme all'Italia, avevano storicamente limiti stringenti li hanno innalzati o stanno considerando di farlo di fronte alle nuove sfide poste dal 5G. Il 1° gennaio 2020 la Polonia si è uniformata ai limiti internazionali, invece a Bruxelles è iniziato un processo di modifica della disciplina su tali limiti. In

¹⁴² Mucchetti M.- Il mercato delle telecomunicazioni nel mondo: i driver regionali e le operazioni di consolidamento

¹⁴³ Osservatorio sulle comunicazioni - AGCOM. (n.d.-b). <https://www.agcom.it/osservatorio-sulle-comunicazioni>

¹⁴⁴ Report finanziari. (n.d.). <https://www.gruppotim.it/it/investitori/report-presentazioni/report-finanziari.html#tab6>

Italia è in corso un dialogo tra gli operatori e il Governo per poter rivalutare le linee guida e scongiurare i rischi in termini di competitività che il mancato sviluppo del 5G potrebbe arrecare. Secondo un recente studio presentato da Asstel il ritardo potrebbe tradursi in extra-costi per circa 4 miliardi di euro ¹⁴⁵.

3.1.3 TIPOLOGIE DI OPERATORI

Per comprendere meglio il settore delle telecomunicazioni, è essenziale identificare le diverse tipologie di operatori presenti. In generale, si possono distinguere due categorie principali: gli MNO (Mobile Network Operator) e gli MVNO (Mobile Virtual Network Operator).

1. MNO (Mobile Network Operator): Questa categoria comprende gli operatori "tradizionali" come TIM, Vodafone, WindTre e Iliad. Gli MNO sono proprietari delle reti e gestiscono i servizi ad esse collegati. Fanno parte del loro business anche l'affitto delle reti agli MVNO.
2. MVNO (Mobile Virtual Network Operator): Gli MVNO sono fornitori di servizi di telefonia che operano senza licenze specifiche e senza possedere le infrastrutture necessarie. Dipendono dall'accesso alle infrastrutture di rete degli operatori di rete mobile (MNO) che dispongono delle infrastrutture richieste ¹⁴⁶.

Gli MVNO possono a loro volta essere suddivisi in quattro tipologie:

- Full MVNO: questo tipo di MVNO si avvicina molto a un operatore di rete tradizionale, poiché possiede processi e gestisce interamente il servizio offerto, ma non dispone delle infrastrutture radio e di accesso alla rete, che rimangono di proprietà dell'MNO con cui si è stretto un accordo. I suoi clienti utilizzano la rete dell'MNO attraverso l'uso del roaming nazionale. Uno svantaggio di questa tipologia è l'alto investimento richiesto per l'affitto delle reti, ma offre maggiore libertà di scelta e la possibilità di cambiare MNO modificando l'accordo di roaming.
- ESP MVNO (Enhanced Service Provider): questi MVNO possiedono solo le infrastrutture necessarie per fornire servizi a valore aggiunto (VAS) e per la commercializzazione dei prodotti. A differenza dei Full MVNO, non possiedono alcuna componente dell'infrastruttura per la telefonia mobile. Le SIM Card vengono emesse dall'MNO di riferimento, responsabile della fornitura dei servizi. Gli ESP possono usufruire direttamente del roaming internazionale offerto dall'MNO senza la necessità di stipulare ulteriori accordi. Questa tipologia di MVNO è la più diffusa in Italia.
- SP MVNO (Service Provider): questi MVNO agiscono come rivenditori di traffico su rete mobile, acquistando il traffico da un MNO, che si occupa interamente della gestione tecnica. Gli SP MVNO non dispongono di una propria identità internazionale per gli utenti di telefonia mobile (IMSI) e non emettono personalmente le SIM Card. Inoltre, non possiedono infrastrutture per i servizi a valore aggiunto (VAS), ma si concentrano sulla fatturazione, l'assistenza clienti, il marketing e le vendite.

¹⁴⁵ *rapporto sulla filiera delle Telecomunicazioni in Italia Edizione 2023*. (23 C.E., July 19). www.osservatori.net.

¹⁴⁶ 2018. (n.d.). <https://www.gruppotim.it/it/investitori/report-presentazioni/report-finanziari/2018.html>

- ATR MVNO (Air Time Reseller): questi MVNO si specializzano principalmente nel marketing, nelle vendite e talvolta nell'assistenza clienti, mentre le restanti attività sono gestite dall'operatore di rete (MNO).

3.2 LE DINAMICHE DI MERCATO

Analizzando l'andamento dei principali paesi europei nel settore delle telecomunicazioni, si osserva che l'Italia ha subito una significativa perdita del 35% del suo valore iniziale nel corso degli ultimi 12 anni, risultando essere il paese con la maggiore contrazione di ricavi tra i grandi paesi europei. La Spagna segue con una decrescita del 25%, mentre la Francia ha registrato una perdita del 14% nel medesimo periodo. La Germania, invece, ha subito una contrazione del 5% dei ricavi.

L'Italia si distingue per la sua forte competitività di mercato, che è stata la principale causa di perdita di margini ¹⁴⁷.

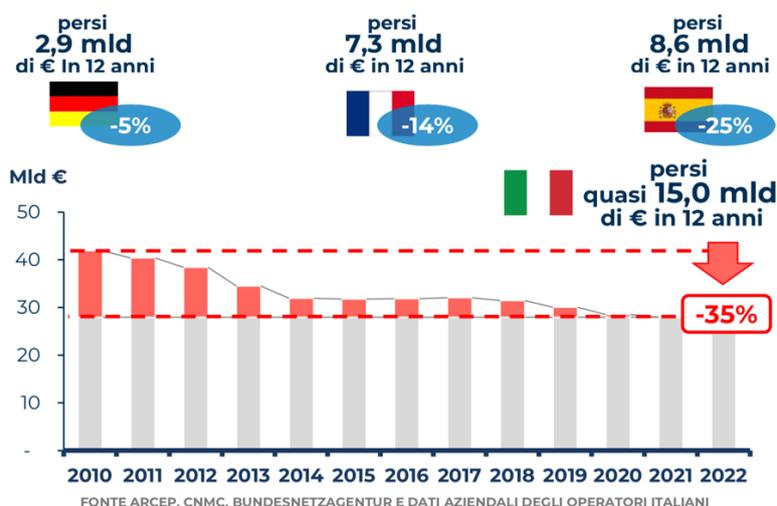
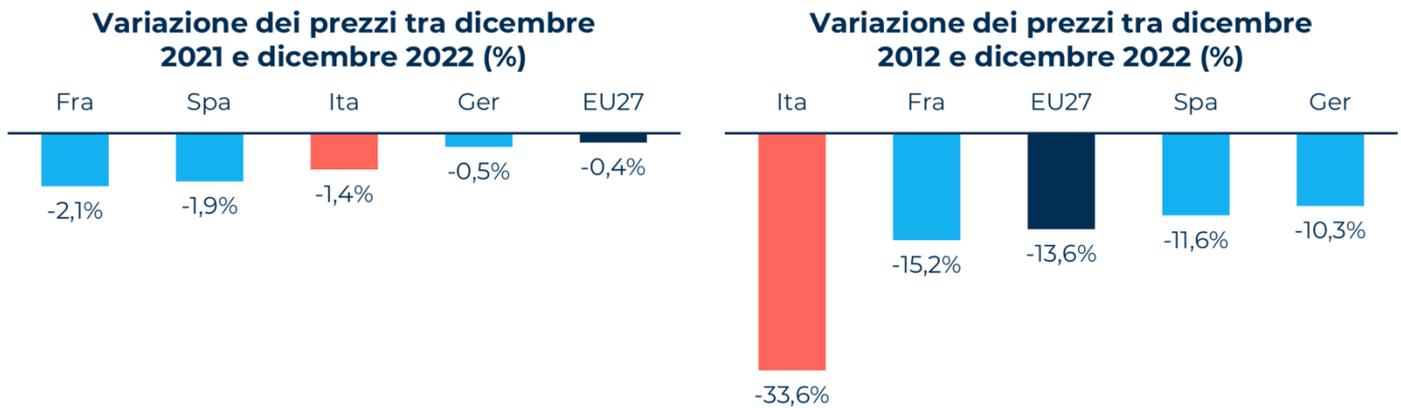


Figura 3: dinamiche di mercato

Secondo i dati AGCOM, questo trend negativo è confermato anche nell'ultimo anno dove l'Italia ha registrato una riduzione dei prezzi relativi a terminali e servizi di telecomunicazione del 1,4% ¹⁴⁸.

¹⁴⁷ Rapporto sulla filiera delle Telecomunicazioni in Italia Edizione 2023. (23 C.E., July 19). www.osservatori.net.

¹⁴⁸ Rapporto sulla filiera delle Telecomunicazioni in Italia Edizione 2023. (23 C.E., July 19). www.osservatori.net.



FONTE AGCOM OSSERVATORIO SULLE COMUNICAZIONI DICEMBRE 2022, MARZO 2023

Figura 4: dinamiche dei prezzi

3.2.3 IL MERCATO TLC AL MOMENTO DELLA FUSIONE TRA WIND E TRE

Il mercato delle tlc in Italia, nella fase precedente la fusione tra Wind e Tre, era caratterizzato dalla presenza di 4 big player con differenti background, positioning e customer perception: TIM, VODAFONE e appunto WIND e TRE.

Telecom Italia Mobile (TIM) nasce nel 1995 da Telecom Italia e si pone l'obiettivo di servire il segmento di telefonia mobile. I due elementi caratterizzanti l'azienda sono la capacità di immettere sul mercato sia nuovi servizi, come la TV su telefonino (2003), sia innovazioni per quanto riguarda il mondo consumer, un esempio è la realizzazione di Tim Tribù, la prima community italiana nel mercato mobile.

TIM, dopo l'attuazione di alcune importanti iniziative, avvia le prime offerte di convergenza tra fisso e mobile, e nel corso del tempo attua significative operazioni di rebranding e di miglioramento di alcuni punti riguardanti la Brand Identity, come ad esempio il logo.

Al momento della fusione tra Wind e Tre, la posizione di TIM nel segmento di telefonia mobile e in quello di telefonia fissa era di primo operatore, con una quota di mercato rispettivamente del 29,6% e del 42,8%.

Da una prospettiva di percezione del marchio, l'azienda si presentava come un operatore tradizionale affidabile e rassicurante, aspetti che influenzavano positivamente la propensione dei clienti all'acquisto. TIM aspira anche a rappresentare l'italianità, come dimostrato dal suo logo tricolore, dagli investimenti per cinque anni consecutivi come sponsor esclusivo di Sanremo e della partnership con il calcio di Serie A dal 1999 nonché infine per l'utilizzo di illustri testimonial italiani nel mondo dello sport e della musica. Le campagne istituzionali di TIM cercano di ripercorrere la storia delle telecomunicazioni in Italia, posizionando l'operatore come il protagonista dello sviluppo dell'industria delle telecomunicazioni nel paese.

Vodafone nasce dal brand Omnitel, inserito nel mercato italiano nel Dicembre 1995 da Olivetti come principale alternativa al monopolista Telecom Italia/TIM. Nel 1999 la quota di controllo dell'azienda venne ceduta al consorzio Mannesmann, gruppo infine acquisito da Vodafone nel 2000. L'attuale brand Vodafone venne inaugurato nel 2001 con il nome Omnitel-Vodafone, per poi definirsi solamente come Vodafone Italia a partire dal 2003.

Alla data del brand merger tra Wind e Tre, Vodafone si presentava nei due segmenti di telefonia mobile e fissa come secondo operatore dopo TIM, rispettivamente con il 28,8% e il 16,5% di quota di mercato. Le

caratteristiche del brand lo facevano percepire come un operatore innovativo e dalla rete ultraveloce, con forti tratti aspirazionali e contenuti tecnologici all'avanguardia, incentrati soprattutto sulla qualità della rete e sulla struttura dell'offerta. La caratura internazionale del brand, suo punto di forza, ha portato in passato alla scelta di testimonial come Bruce Willis e Patrick Dempsey e all'utilizzo di claims globali anche nel mercato locale, come l'attuale "Together we can"¹⁴⁹.

3.3 LA NUOVA AZIENDA WINDTRE

WINDTRE è nata alla fine del 2016 dalla fusione di Wind e Tre, che all'epoca erano il terzo e il quarto operatore di telecomunicazioni in Italia. Questa fusione è stata la più grande nel settore delle telecomunicazioni in Europa fino ad oggi.

Wind era controllata da Vimpelcom, ora nota come VEON, una multinazionale delle telecomunicazioni fondata a Mosca e con sede ad Amsterdam. Tre, invece, faceva parte del Gruppo CK Hutchison con sede a Hong Kong. Nel 2018, il Gruppo CK Hutchison è diventato l'unico azionista di WINDTRE.

Nel 2020, l'azienda ha registrato un fatturato di 3,94 miliardi di euro, un EBITDA di 1,3 miliardi di euro e ha servito complessivamente 24,3 milioni di clienti sia nel settore mobile che in quello della telefonia fissa.

L'organizzazione conta attualmente circa 6.800 dipendenti, di cui il 48% sono donne.

Dopo la fusione, uno degli obiettivi chiave della strategia di WINDTRE è stato il potenziamento radicale della rete. A tal fine, sono stati programmati investimenti per circa sei miliardi di euro in infrastrutture e tecnologie digitali da realizzarsi nel corso dei successivi cinque anni. Questo piano mirava alla modernizzazione e al consolidamento della rete e ha portato alla creazione della nuova "Top Quality Network", una rete in grado di implementare rapidamente lo standard di connettività di quinta generazione (5G).

Le nuove infrastrutture hanno garantito una notevole crescita della velocità di download (DL) con la tecnologia 4.5G, che è più che triplicata rispetto al periodo precedente all'integrazione. Inoltre, c'è stato un significativo miglioramento della copertura di rete, soprattutto negli ambienti indoor. Attualmente, la copertura della rete mobile outdoor di WINDTRE si avvicina al 100% della popolazione, con una copertura del 99,7% in 4G (LTE) e del 95,9% in 5G. La copertura 5G si basa sulla modalità 5G FDD DSS per il 95,9% della popolazione e sulla modalità 5G TDD per il restante 6,6% della popolazione (le coperture sono sovrapposte).

Per quanto riguarda i servizi a banda ultralarga in fibra, a giugno 2021 la copertura ha raggiunto circa il 90% delle famiglie italiane grazie alle tecnologie Fiber To The Cabinet (FTTC) e Fiber To The Home (FTTH).

Per quanto riguarda la rete trasmissiva, l'azienda è in grado di gestire il traffico di rete per i servizi Business Fisso e Mobile.

¹⁴⁹ Mazzù, M. F., & Caroli, M. G. (2022). «Value and values»: purpose, reputation e scelte di brand nella fusione WINDTRE.

Questo è un tipico caso di fusione industriale che ha portato ad un significativo aumento delle performance delle infrastrutture tecnologiche associate ¹⁵⁰.

3.3.2 STORIA DELLA FUSIONE

Il 6 agosto 2015, CK Hutchison e VimpelCom (ora VEON) annunciarono un accordo per una joint venture paritetica per gestire le attività di telecomunicazioni in Italia. L'integrazione tra 3 Italia e Wind aveva l'obiettivo di acquisire dimensioni ed efficienza tali da continuare a offrire servizi innovativi di telecomunicazioni a prezzi competitivi ed agire così più incisivamente nel mercato italiano delle TLC.

Il 1° settembre 2016, la Commissione Europea approvò la joint venture tra CK Hutchison e VimpelCom, ma alla condizione che il mercato italiano avesse comunque un quarto operatore di telefonia mobile che potesse assicurare ai consumatori un adeguato scenario competitivo. Questa condizione aprì i nostri confini all'entrata dell'operatore francese Iliad.

Il 25 ottobre 2016, CK Hutchison e VimpelCom ricevettero l'approvazione definitiva dal Ministero per lo Sviluppo Economico (MISE) per la joint venture paritetica. L'integrazione tra le due aziende Wind e 3 sarebbe stata completata entro la fine dell'anno, consentendo importanti investimenti nelle infrastrutture digitali e realizzando sinergie che avrebbero portato benefici ai clienti e alle aziende in Italia.

Il 5 novembre 2016, CK Hutchison e VimpelCom completarono ufficialmente la transazione per l'integrazione delle loro attività in Italia, avendo ottenuto tutte le approvazioni necessarie dagli organi regolamentari. Da quel momento, sia 3 Italia che Wind divennero controllate della joint venture tra CK Hutchison e VimpelCom. I due azionisti poterono quindi lavorare per completare formalmente l'integrazione delle loro controllate italiane.

Il 31 dicembre 2016 nacque ufficialmente la Wind Tre SpA.

L'azienda, grazie alla sua posizione di rilievo nel settore mobile, aveva l'obiettivo di diventare un punto di riferimento nell'integrazione tra servizi fissi e mobili e nello sviluppo di reti in fibra di nuova generazione, anche grazie all'accordo con Enel Open Fiber per la realizzazione della rete a banda ultralarga in Italia. Si è trattato di una fusione industriale che ha portato i due brand Wind e 3 comunque a porsi sul mercato separatamente: Wind come operatore di telefonia mobile e fissa con offerte principalmente orientate ad un target famiglie, 3 come un brand orientato all'innovazione tecnologica per un target di individui che ambivano ad avere handsets di ultima generazione. Entrambe le aziende avevano un posizionamento di offerta fortemente orientato al miglior rapporto vale for money.

Il 3 luglio 2018, CK Hutchison annunciò l'accordo per acquisire l'intera quota (pari al 50%) di VEON in Wind Tre, portando CK Hutchison a detenere il 100% dell'operatore di telecomunicazioni. Il completamento della transazione era soggetto all'approvazione degli organi regolamentari europei e italiani.

Il 31 agosto 2018, CK Hutchison ottenne l'approvazione finale della Commissione Europea per il controllo del 100% di Wind Tre, aprendo la strada al completamento della transazione.

¹⁵⁰ Mazzù, M. F., & Caroli, M. G. (2022). «Value and values»: purpose, reputation e scelte di brand nella fusione WINDTRE.

Il 7 settembre 2018, CK Hutchison divenne ufficialmente l'azionista unico di Wind Tre.

Il 6 marzo 2020, nacque il nuovo brand unico WINDTRE, che consolidò il posizionamento valoriale dell'azienda, ponendo al centro una tecnologia accogliente, "molto più vicina" alla vita quotidiana delle persone. Il brand WINDTRE si era posto come mission "eliminare le distanze tra le persone" e tuttora mantiene l'obiettivo di facilitare le relazioni umane e di supportare tutti i clienti nell'affrontare le sfide del presente.

Una nuova mission a supporto di un posizionamento storico di operatore con il miglior rapporto qualità prezzo tra quelli presenti nel mercato italiano ¹⁵¹.

3.3.3 ANDAMENTO NEL 2020 E POSIZIONE DI MERCATO

A dicembre 2022, WINDTRE ha raggiunto una quota di mercato nella rete mobile pari a quasi il 26%, avvicinandosi ai due principali operatori di mercato, Tim e Vodafone, che si attestano intorno al 29%.

Nel mercato delle sole SIM "human" (residenziali e aziendali), WINDTRE si posiziona come leader con poco meno del 28%, seguita da TIM con circa un punto percentuale di differenza e Vodafone al 24%. In entrambi i casi, Iliad occupa la quarta posizione con una quota di mercato del 9%.

TIM e Vodafone mantengono una forte posizione nel segmento delle SIM aziendali, dove WINDTRE occupa la terza posizione con una quota del 22%. WINDTRE è anche il terzo operatore nel mercato della rete fissa, con una quota di mercato del 14%, seguendo TIM che detiene quasi il 45% e Vodafone con poco meno del 16%.

Il 2020 non è stato un anno facile per WINDTRE, che ha lanciato il nuovo brand congiunto e il nuovo logo contestualmente al lockdown dovuto alla pandemia di Covid e che ha inoltre dovuto subire la forte concorrenza di Iliad che ha eroso il posizionamento value for money di WINDTRE con offerte low cost. Rispetto all'anno precedente, nel mercato mobile, che è passato da 104,1 milioni a 103,9 milioni di linee, l'azienda ha perso complessivamente l'1,8% di quota di mercato, mentre Iliad è cresciuta dell'1,9%. TIM ha registrato una perdita dello 0,7% e Vodafone è rimasta praticamente stabile. Nelle SIM "human", la contrazione è stata del 2,2%, con una riduzione significativa del divario tra TIM e Vodafone, che hanno perso meno dell'1%, mentre Iliad è aumentata di quasi il 3%. Nel mercato delle SIM residenziali, si è verificata una contrazione ancora più significativa, pari al 2,4% ¹⁵².

Il lancio del nuovo brand sul mercato ha quindi subito uno scossone imprevisto dovuto a eventi naturali non programmabili e all'inasprirsi della concorrenza.

3.3.4 L'INTEGRAZIONE INTERNA

L'integrazione delle persone è stata un elemento fondamentale per il successo della fusione tra Wind e Tre, che ha portato alla creazione di WINDTRE. Questo processo ha coinvolto sia gli aspetti culturali, come

¹⁵¹ *Wind Tre - La storia*. (n.d.). <https://www.windtregroup.it/IT/company/La-Storia.aspx>

¹⁵² Mazzù, M. F., & Caroli, M. G. (2022). «Value and values»: purpose, reputation e scelte di brand nella fusione WINDTRE.

valori e comportamenti, sia quelli organizzativi, compresi i modelli operativi e l'adeguamento delle strutture, come le sedi e gli ambienti di lavoro.

La fusione tra Wind e Tre ha presentato diverse sfide a causa delle dimensioni e delle caratteristiche diverse delle due aziende. Entrambe avevano una forte posizione di mercato in Italia e la fusione è avvenuta in modo paritario, senza una governance dominante. L'assetto azionario, inoltre prevedeva una copresenza, al 50%, dei due azionisti delle precedenti società. Wind aveva origini italiane e in passato aveva cambiato diverse volte di proprietà, mentre Tre era una società del Gruppo cinese CK Hutchison Ltd. con un focus maggiormente orientato alla tecnologia e all'innovazione. Inoltre, Wind operava sia nel settore della telefonia fissa che in quello mobile, mentre Tre era focalizzata solo sul mobile.

Fin dalla fase iniziale della fusione, WINDTRE ha avviato un ampio programma di sviluppo e integrazione per coinvolgere tutte le persone nel nuovo progetto aziendale. Il programma ha posto un'attenzione particolare all'ascolto dei dipendenti attraverso sondaggi di engagement per comprendere le basi di lavoro e definire azioni di sviluppo culturale. Inoltre, sono state create comunità di dipendenti per favorire il coinvolgimento e la partecipazione attiva ¹⁵³.

Data la governance paritetica, un elemento chiave del successo del programma è stato lo sviluppo di un nuovo modello di leadership, creato in collaborazione con i manager stessi, che ha svolto un ruolo centrale nel plasmare la cultura aziendale. Questo modello è stato diffuso attraverso workshop esperienziali che favorivano lo scambio e la conoscenza tra le persone. Il nuovo processo di Performance Management, chiamato "ConversatiON", ha integrato le tre dimensioni di "Self, People, Business" e le relative competenze, garantendo una diffusione ampia e immediata tra i dipendenti di WINDTRE.

Inoltre, è stato realizzato il programma di formazione "Leader as a Coach", che ha coinvolto dirigenti, manager e coordinatori per sviluppare competenze di coaching fondamentali per l'engagement e l'empowerment delle persone. L'azienda ha dato grande importanza alla formazione, aumentando il numero di ore erogate nel corso degli anni. La certificazione di "Top Employers" ottenuta dal "Top Employer Institute" testimonia l'efficacia del programma.

Complessivamente, WINDTRE ha adottato un approccio olistico per l'integrazione delle persone, mettendo al centro il coinvolgimento, lo sviluppo delle competenze e la creazione di una cultura aziendale unificata ¹⁵⁴.

3.3.5 SITUAZIONE PRE-INTEGRAZIONE

Prima dell'integrazione, i marchi Wind e 3 erano distinti e ben posizionati sui diversi segmenti del mercato delle telecomunicazioni in Italia. Wind era considerato un marchio positivo, simpatico, accessibile, conveniente e popolare, offriva servizi a prezzi ragionevoli e personalizzabili. I principali target di consumatori erano le famiglie e le comunità etniche in Italia, grazie all'offerta "Call your Country" che godeva di una buona visibilità nel mercato. Gli elementi distintivi del posizionamento di Wind erano la sua

¹⁵³ *Wind Tre - La storia*. (n.d.). <https://www.windtregroup.it/IT/company/La-Storia.aspx>

¹⁵⁴ Mazzù, M. F., & Caroli, M. G. (2022). «Value and values»: purpose, reputation e scelte di brand nella fusione WINDTRE.

storicità, l'italianità, l'affidabilità, la fiducia, l'onestà, la trasparenza, la vicinanza emotiva e fisica al cliente, nonché un buon rapporto qualità-prezzo. Tuttavia, vi era una percezione di copertura e connettività non sempre sufficienti.

D'altra parte, il marchio 3 era associato a offerte tariffarie con un buon rapporto qualità-prezzo, come la vendita di smartphone di fascia alta o offerte broadband. L'immagine di Tre era evoluta e si posizionava come "porta di accesso al futuro", focalizzandosi su assets tecnologici (ad esempio, 4G ad alte prestazioni) e innovazione commerciale (ad esempio, Giga Bank, ovvero dati senza scadenza o ancora esclusiva di telefonini di ultima generazione iPhone). Il brand 3 si rivolgeva a consumatori che consideravano la tecnologia una parte importante della loro vita e che erano alla ricerca costante di nuove soluzioni per massimizzare il loro utilizzo. Tuttavia, il marchio 3 aveva gradualmente perso attrattività e gratificazione agli occhi dei consumatori, a causa di una percezione limitata di trasparenza ed esperienza d'uso (ad esempio, copertura e connettività non ottimali e cattiva gestione dei reclami dei clienti). Inoltre, il carattere tradizionale del marchio, descritto come amico smart, coraggioso, energico, dinamico e ribelle, che sempre aveva una soluzione pronta ad aiutare il cliente, aveva progressivamente perso forza relativa nell'interazione tra cliente e marchio e nella costruzione del rapporto di fiducia ¹⁵⁵.

3.4 SITUAZIONE COMPARATIVA DELLA BRAND EQUITY: AWARENESS E IMAGE

L'analisi comparativa condotta nel periodo pre-fusione riguardante alcuni elementi dell'Equity del Marchio Basato sul Cliente (CCBE), come l'effetto differenziale della conoscenza del marchio (awareness, immagine), ha rivelato che Wind si trovava in una posizione competitiva svantaggiata rispetto a alcuni marchi leader, come ad esempio Tim, ma presentava una posizione migliore rispetto agli altri operatori di mercato. D'altra parte, Tre risultava significativamente distanziato dai principali concorrenti, ma aveva una posizione relativa migliore rispetto agli altri marchi presenti sul mercato.

LIVELLI DI CONSAPEVOLEZZA DEI BRAND SETTEMBRE 2018 - LUGLIO 2019

	set-18			ott-18			nov-18			dic-18			gen-19			feb-19							
	09/09/18	16/09/18	23/09/18	30/09/18	07/10/18	14/10/18	21/10/18	28/10/18	04/11/18	11/11/18	18/11/18	25/11/18	02/12/18	09/12/18	16/12/18	23/12/18	13/01/19	20/01/19	27/01/19	03/02/19	10/02/19	17/02/19	24/02/19
WIND	78	78	74	77	74	76	81	76	82	78	75	75	74	78	78	80	78	78	79	75	77	78	79
Tre	38	42	38	40	40	45	44	44	41	41	39	41	38	44	40	39	37	38	46	43	44	50	44
Vodafone	71	73	70	73	74	75	76	74	75	76	74	70	70	71	72	73	72	77	71	76	76	75	74
TIM	84	87	89	86	85	87	89	86	88	88	88	85	84	84	88	90	86	90	90	86	88	86	88
Fastweb	37	34	34	32	36	32	32	31	37	32	30	32	29	29	32	29	33	28	28	32	30	30	33
Iliad	8	8	7	10	12	10	10	10	12	11	10	13	11	14	12	13	18	17	17	15	16	17	17
	mar-19			apr-19			mag-19			giu-19			lug-19										
	03/03/19	10/03/19	17/03/19	24/03/19	31/03/19	07/04/19	14/04/19	21/04/19	28/04/19	05/05/19	12/05/19	19/05/19	26/05/19	02/06/19	09/06/19	16/06/19	23/06/19	30/06/19	07/07/19	14/07/19			
WIND	82	81	81	82	79	80	80	80	81	79	83	79	84	82	81	80	85	82	81	85			
Tre	48	45	45	46	48	49	50	44	48	48	46	44	49	47	48	50	48	46	47	51			
Vodafone	77	73	77	80	76	77	75	77	77	81	81	83	79	78	82	73	82	81	81	80			
TIM	90	90	88	89	91	89	89	92	89	91	93	90	93	93	90	91	92	90	92	91			
Fastweb	33	28	34	34	28	30	30	31	33	27	28	32	31	30	30	27	27	28	29	28			
Iliad	18	22	19	16	16	19	18	18	19	20	21	18	21	21	21	21	21	21	20	21			

Figura 5: livelli di spontaneous awareness

¹⁵⁵ Mazzù, M. F., & Caroli, M. G. (2022). «Value and values»: purpose, reputation e scelte di brand nella fusione WINDTRE.

In termini di *Top of mind*, Wind si posizionava al terzo posto con il 17% di riconoscimento, preceduta da TIM al 47% e da Vodafone al 19%. Tre, invece, si collocava al quinto posto con il 6%, preceduta da Fastweb con il 7% e seguita da Iliad con il 3% ¹⁵⁶.

3.4.2 CRITERI DI SCELTA DEI CONSUMATORI

I criteri principali dichiarati dai consumatori nella scelta dell'operatore erano principalmente il prezzo dell'offerta, la presenza di GIGA inclusi nell'offerta stessa, l'affidabilità dell'operatore e la velocità di connessione. La ricerca di informazioni avveniva principalmente attraverso il passaparola (45% dei consumatori), seguito dalle informazioni raccolte nei punti vendita di intermediari e di telefonia tramite l'interazione con la forza vendita (rispettivamente 37% e 27%), e da cataloghi e brochure (19% e 13%). I canali digitali, come il sito web dell'operatore, i social network, i siti di confronto prezzi e i blog specializzati sulla telefonia, contribuivano in modo significativo nel processo di acquisizione di informazioni.

La base clienti era esposta a diversi canali, con un mix di esposizione e utilizzo settimanale concentrato principalmente sulla TV, Internet, radio e stampa. La fase di acquisto avveniva principalmente presso rivenditori indipendenti (81%), seguiti dai negozi di telefonia (13%) e dai siti web degli operatori (2%). Il tasso di cambio di operatore era superiore ai quattro anni per la maggior parte dei consuma¹⁵⁷tori (52%), con una minoranza che effettuava un cambio nell'intervallo tra 3-4 anni (14%) o inferiore a due anni (11%) .

3.4.3 ANALISI DEL PROCESSO DI ACQUISTO E TRANSFER RATES DEI PRINCIPALI OPERATORI DI MERCATO (2017)

	<u>Awareness</u>	<u>Consideration</u>	<u>Trial</u>	<u>Current</u>	<u>Loyalty</u>
Wind	94	57	47	28	15
<i>Transfer rates</i>		61%	82%	60%	54%
Tre	90	34	24	13	6
<i>Transfer rates</i>		38%	71%	54%	46%
Altro operatore 1	95	71	62	31	19
<i>Transfer rates</i>		75%	87%	50%	61%
Altro operatore 2	95	70	60	28	16
<i>Transfer rates</i>		74%	86%	47%	57%

Figura 6: funnel di acquisto dei principali operatori del mercato e transfer rates (2017)

Dalla tabella si può dedurre come il processo di acquisto verso Wind e Tre presentava alcune sfide rispetto agli altri operatori di mercato. In particolare, c'erano ostacoli evidenti nella fase iniziale del processo

¹⁵⁶ Mazzù, M. F., & Caroli, M. G. (2022). «Value and values»: purpose, reputation e scelte di brand nella fusione WINDTRE.

¹⁵⁷ Mazzù, M. F., & Caroli, M. G. (2022). «Value and values»: purpose, reputation e scelte di brand nella fusione WINDTRE.

decisionale (upper funnel) sia per Wind che per Tre, e inoltre si riscontrava un ulteriore ostacolo per Tre nella transizione verso la fedeltà ¹⁵⁸.

3.4.4 DIFFERENZE RELATIVE DI NPS TRA I BRAND WIND E TRE E IL PROPRIO "BEST COMPETITOR" (2018)

L'analisi della soddisfazione post-acquisto, misurata attraverso il Net Promoter Score (NPS), uno strumento comunemente utilizzato per valutare la soddisfazione del cliente e identificare elementi specifici che influenzano la fedeltà, ha rivelato valori differenti per i marchi Wind e Tre rispetto ai loro principali concorrenti (Tabella 7). È importante notare che l'entrata di Iliad nel mercato nel marzo 2018 ha portato a un cambiamento nella posizione di Wind, che non è più l'azienda con il NPS più alto.

NPS	Q1 2017	Q2 2017	Q3 2017	Q4 2017	Q1 2018	Q2 2018	Q3 2018	Q4 2018	Q1 2019
WIND	0,6	-0,1	-3,5	-3,5	3,6	3,6	-20,6	-15,9	-21,7
Tre	-22,4	-24	-20,2	-18,7	-19,4	-19,5	-24,8	-29,8	-36,5

Figura 7: differenze NPS

3.4.5 POSSIBILI ALTERNATIVE ALLA INTEGRAZIONE DEI DUE BRAND

Esistono diverse alternative per l'integrazione dei due marchi da un punto di vista operativo. Le opzioni variano in base alla strategia da perseguire e possono includere approcci "monolitici" con la creazione di un unico marchio aziendale, oppure strategie che mantengono la distinzione e l'autonomia dei due marchi anche dopo la fusione. Un'ulteriore opzione consiste nella combinazione degli elementi delle identità aziendali dei due marchi originari per sottolineare il patrimonio e gli investimenti passati.

Nella Tabella che segue vengono illustrate sette opzioni possibili attraverso casi reali di fusioni di marchi.

Tipologia	Esempi		
	Brand 1	Brand 2	Merger
A. Monolithic identity			
A.1. Nome e logo di uno dei due brand	Vodafone	Telecel	Nome e logo di Vodafone
A.2. Nome di uno dei due brand e nuovo logo	BP	Amoco	Nome di BP e nuovo logo
A.3. Nuovo nome e nuovo logo	Guinness	Grand Metropolitan	Diageo
B. Combined identity			
B.1. Combinazione dei nomi dei due brand e nuovo logo	BNP	Paribas	Nome BNP Paribas e nuovo logo
B.2. Combinazione dei nomi e dei loghi dei due brand	UBS	Swiss bank Corp.	Nome UBS e Swiss Bank
B.3. Uno dei due brand "endorse" l'altro con il proprio nome e logo	Banco Fonseca e Burnay	BPI	Banco Fonseca e Burnay BPI Group
C. Differential identities			
C.1. Due brand indipendenti	P&G	Gillette	P&G (corporate), Gillette (brand)

Fonte: Guzmán, F., Iglesias, O., Machado, J. C., Vacas-de-Carvalho, L., Costa, P., & Lencastre, P. (2012). Brand mergers: examining consumers' responses to name and logo design. *Journal of Product & Brand Mgmt*

Figura 8: scelte alternative di brand

Diversi studi, come quello condotto da Guzman et al. (2012), suggeriscono che i consumatori hanno preferenze diverse riguardo alle opzioni di integrazione dei marchi. Ad esempio, quando si tratta di redistribuzione monolitica, i consumatori tendono a preferire la creazione di un'identità completamente

¹⁵⁸ Mazzù, M. F., & Caroli, M. G. (2022). «Value and values»: purpose, reputation e scelte di brand nella fusione WINDTRE.

nuova con un Brand Identification System, che include un nuovo nome e un nuovo logo. Questa scelta serve anche a comunicare chiaramente al mercato e ai consumatori che la fusione fa parte di una trasformazione aziendale significativa, supportata da una nuova visione e strategia (Ettenson e Knowles, 2006). Le strategie di redistribuzione monolitica hanno un maggiore impatto quando uno dei partner nella fusione è debole (Jaju et al., 2006). Tuttavia, se i marchi aziendali coinvolti nella fusione sono molto familiari e conosciuti dai consumatori, essi tendono a preferire la preservazione di alcuni elementi dell'identità precedente di entrambi i marchi.

Altri studi, come quello condotto da Dinner et al. (2019), evidenziano come l'effetto di signaling sul mercato di un nuovo posizionamento o di una nuova direzione strategica per i diversi stakeholder (clienti, dipendenti e investitori) possa influenzare il comportamento successivo e le prestazioni operative in vari ambiti, come ad esempio il messaggio inviato al mercato e le implicazioni finanziarie dei diversi modelli scelti ¹⁵⁹.

3.4.6 TIPOLOGIA DI MERGER DI BRAND

Tipologia	Razionale strategico	Brand Equity	Messaggio	Segnali	Implicazioni finanziarie			
					Costi di rebranding nel breve	Costi ongoing di brand maintenance	Post M&A sales growth	Post M&A operating costs
A. Monolithic identity (Assimilation) con assimilazione ad uno dei due brand	- Crescita scala - Consolidamento market power	- Persa precedente BE 'per uno dei brand	- Dominanza di un brand sull'altro	- Forte commitment all'integrazione	- Medio	- Bassi	- Decrementati	- Incrementati
B. Combined identity (Fusion)	- Diversificazione, espandendo il portafoglio di clienti e prodotti	- Preservata per entrambi i brand	- Indipendenza	- Nessun segnale all'integrazione	- Zero/basso	- Alto	- Neutrale	- Incrementati
C. Differential identities (Business as usual)	- Combinazione delle capabilities e culture delle due aziende	- Modificata per essere incrementata	- Unità, collaborazione rispetto per entrambi i brand	- Forte commitment all'integrazione come equal partner	- Alto	- Bassi	- Neutrali/ Incrementati	- Decrementati

Fonte: Dinner, I. M., Knowles, J., Mizik, N., & Pavlov, E. (2019). Branding a Merger: Implications for Merger Valuation and Future Performance. Available at SSRN 1756368.

Figura 9

In termini operativi, il Brand Identification System considera il nome e il logo come elementi di grande rilevanza nella progettazione dell'identità del marchio, influenzando importanti decisioni. Entrambi comunicano ai consumatori se e quale connessione con il passato l'azienda intende mantenere, mostrando e rappresentando, attraverso gli elementi del logo come colori e design, questa scelta per favorire le valutazioni dei consumatori. Inoltre, il nome svolge la funzione di garantire la connessione del prodotto con la categoria in cui opera e la continuità degli investimenti passati nella costruzione della Brand Equity.

3.5 ARCHITETTURA DI CORPORATE REPUTATION DELL'AZIENDA: purpose, vision, mission

La direzione delle risorse umane ha realizzato un intenso programma a partire dal 2017 per creare un nuovo modello di leadership unificato. Questo ha creato una solida base affinché le persone si sentissero parte di un'unica organizzazione, identificandosi con linee guida e comportamenti comuni. Il passo successivo era definire la visione, il purpose e la missione dell'impresa, insieme ai corporate values che ne derivavano. Ciò era motivato dalla decisione del consiglio di amministrazione di creare un unico brand aziendale e di prodotto dopo due anni di coesistenza dei marchi Wind e Tre sul mercato.

¹⁵⁹ Mazzù, M. F., & Caroli, M. G. (2022). «Value and values»: purpose, reputation e scelte di brand nella fusione WINDTRE.

A 9 mesi dal lancio, la direzione commerciale ha creato un gruppo di lavoro composto da top manager di Marketing e Comunicazione per progettare il nuovo brand e determinare il suo posizionamento sul mercato. Successivamente, si è deciso di coinvolgere anche il team di Risorse Umane, ampliando il compito del gruppo di lavoro. Insieme alla strategia per il nuovo brand unico, questo gruppo doveva sviluppare un'architettura di corporate reputation, che comprendeva purpose, visione, missione e corporate values. Il lavoro per sviluppare una corporate identity unificata era in corso fin dall'inizio delle operazioni della nuova società.

L'idea era che il brand unico potesse rappresentare una leva per superare l'identificazione delle persone con le aziende precedenti e consolidare il senso di appartenenza a WINDTRE. L'elaborazione dei contenuti dell'architettura di corporate reputation è stata relativamente rapida e senza tensioni interne, grazie al lavoro precedente sui valori del brand unico e sulla sua identità.

Jeffery Hedberg, all'epoca Chief Executive Officer di WINDTRE, ricorda che hanno invertito la sequenza logica tipica, lavorando prima sull'identità del brand unico e successivamente sui contenuti del purpose e delle altre componenti immateriali che agiscono come collante per l'organizzazione. Ciò ha rafforzato i contenuti del brand e il suo posizionamento.

Essendo il risultato dell'unione di due aziende con identità forti e target di mercato diversi, era essenziale sviluppare una nuova architettura di corporate reputation chiara per il dialogo con i collaboratori interni, i partner nel business, le istituzioni e l'opinione pubblica. Questa architettura doveva essere coerente e sinergica con i contenuti del brand. La creazione del brand unico è stata utilizzata come leva per completare il processo di integrazione organizzativa realizzato negli anni precedenti. Il purpose è stato un fattore fondamentale per rafforzare l'identità del brand, a condizione che fosse tradotto in iniziative concrete anziché rimanere una semplice dichiarazione d'intenti ¹⁶⁰.

La creazione di un unico brand e di un'architettura di corporate reputation comune aveva una simmetria significativa. Il brand si rivolgeva ai clienti, mentre la corporate reputation si rivolgeva alla popolazione aziendale. L'obiettivo era creare una "casa comune" che potesse attrarre sia i clienti che, in seguito alla fusione, si trovavano legati a Wind e Tre, evitando che si sentissero "orfani" e cercassero altrove, sia i dipendenti. Il purpose e le componenti della corporate reputation erano rilevanti anche per il mercato, influenzando il valore del prodotto o del servizio percepito dal cliente, a condizione che fossero credibili e coerenti con il modo di operare dell'azienda. Le società, in particolare quelle grandi e che aspirano a essere leader, devono assumere esplicitamente le proprie responsabilità ambientali, sociali ed economico-competitive.

Affinché brand e corporate reputation potessero operare in sinergia, era essenziale adottare un purpose fortemente coerente con l'identità del brand. Il brand unico di WINDTRE era centrato sull'idea di "Human Network Builder", con l'obiettivo di facilitare le relazioni umane attraverso la tecnologia, supportando le

¹⁶⁰ Mazzù, M. F., & Caroli, M. G. (2022). «Value and values»: purpose, reputation e scelte di brand nella fusione WINDTRE.

persone nelle sfide quotidiane. Il purpose dell'azienda era basato sulla convinzione che le persone dovessero essere incoraggiate e supportate a diventare la migliore versione di sé stesse. WINDTRE offriva servizi di telecomunicazione attraverso una rete eccellente per aiutare le persone a realizzare il proprio pieno potenziale. L'idea era che la normalità potesse essere significativa e che risolvere i problemi attuali fosse fondamentale per pensare al futuro.

Il nuovo brand e il purpose sono stati presentati al pubblico all'inizio del periodo del lockdown nazionale per affrontare il Covid-19, quando la comunicazione elettronica e digitale erano diventate fondamentali per mantenere le persone connesse e svolgere le proprie attività. Il concept del purpose di eliminare le distanze tra le persone è stato particolarmente rilevante durante l'anno del Covid-19, sia per la società nel suo complesso che per i dipendenti di WINDTRE, poiché l'azienda ha cercato di essere vicina alle persone in un periodo di grande complessità, promuovendo il lavoro in smartworking ¹⁶¹.

Il purpose di WINDTRE è al centro di tutto, rispondendo alla domanda fondamentale di perché l'azienda esiste e cosa la spinge a fare ciò che fa. Quello adottato da WINDTRE "eliminare qualsiasi distanza tra le persone" si basa sulla sull'importanza che hanno le persone e nella loro capacità di raggiungere grandi risultati quando si uniscono. WINDTRE intende utilizzare la propria tecnologia come strumento per incoraggiare e supportare le persone nell'eliminazione delle distanze fisiche e dei pregiudizi, promuovendo l'ascolto e l'accettazione delle diversità per un presente più semplice e un futuro migliore.

La missione di WINDTRE spiega il "come" l'azienda intende realizzare la sua visione. La soddisfazione dei clienti è al centro della missione di WINDTRE, che si impegna a cercare costantemente nuovi modi per elevare la qualità dei suoi servizi. WINDTRE si impegna a offrire ottimi servizi ad un prezzo adeguato, garantendo un'esperienza positiva e soddisfacente per i suoi clienti.

I valori chiave di WINDTRE sono la fiducia, la responsabilità, il coraggio e l'inclusione. La fiducia rappresenta l'attitudine positiva che deriva dalla sensazione di sicurezza verso gli altri. WINDTRE promuove la fiducia attraverso la trasparenza, la lealtà e una relazione sincera con le persone, sia all'interno dell'azienda che verso gli stakeholder esterni. La responsabilità è parte integrante del DNA di WINDTRE e si basa sull'esempio, sull'impegno individuale e sul rispetto. WINDTRE si impegna a essere responsabile nei confronti dell'azienda stessa, delle persone, dei clienti, dei partner e dell'ambiente. Il coraggio è un valore imprescindibile per WINDTRE, che significa affrontare le sfide con positività e determinazione, cercando sempre l'eccellenza e promuovendo l'innovazione. Infine, l'inclusione è un valore primario per WINDTRE, che si impegna ad essere aperta, ascoltare le esigenze di tutti senza barriere o pregiudizi, valorizzando le diversità e creando un ambiente di lavoro basato sull'uguaglianza di opportunità ¹⁶².

Per garantire che questi valori non rimangano solo teorici, WINDTRE ha sviluppato il programma di people engagement chiamato "value journey". Questo programma coinvolge i dipendenti nella diffusione e nell'adozione dei valori aziendali, attraverso diverse fasi che includono attività di lancio, materiali

¹⁶¹ Mazzù, M. F., & Caroli, M. G. (2022). «Value and values»: purpose, reputation e scelte di brand nella fusione WINDTRE.

¹⁶² Wind Tre - la-nostra-visione. (n.d.). <https://www.windtregroup.it/IT/Sustainability/la-nostra-visione.aspx>

ispirazionali, testimonianze di personaggi noti e la partecipazione attiva dei dipendenti nel condividere esperienze personali legate ai valori.

L'obiettivo di WINDTRE è amplificare e applicare concretamente questa architettura di corporate reputation sia all'interno che all'esterno dell'azienda. WINDTRE si impegna infatti a implementare programmi misurabili che traducano i valori e il purpose in comportamenti concreti, contribuendo a una cultura aziendale autentica e differenziante. Questo impegno permette di assicurare che i valori e il purpose non siano solo concetti astratti, ma si riflettano effettivamente nelle azioni e nelle decisioni di tutti coloro che fanno parte dell'organizzazione ¹⁶³.

3.6 EVIDENZE E CONCLUSIONI

Nonostante in termini di awareness, di NPS e di dimensione della customer base il brand Wind al momento del merger nel 2020 fosse superiore a Tre, la decisione di mantenere entrambi i brand nella creazione della new company è stata messa in campo dal top management con l'obiettivo prioritario di mantenere il totale perimetro dei clienti di entrambe le compagnie. I clienti avrebbero potuto quindi mantenere la loro "comfort zone" riferendosi ad un nuovo brand formato in realtà dall'unione dei due brand singoli e preservando così quel rapporto di fiducia che le persone hanno con il loro operatore telefonico.

Attualmente WINDTRE è il primo operatore telefonico in Italia come numero di Sim human, ha la più vasta rete di vendita di negozi monomarca e sta evolvendo il suo posizionamento da operatore di telefonia stand alone a operatore multiservizio, includendo nel suo portafoglio di offerta anche l'energia (luce e gas) e le assicurazioni, espandendo così la sua area di mercato e aprendo il suo business verso la ricerca di margini aggiuntivi per superare l'inflazione conseguita alla guerra dei prezzi che ha caratterizzato il mercato delle TLC negli ultimi anni ¹⁶⁴.

3.7 RILEVANZA MANAGERIALE

La fusione dei marchi Wind e TRE nel nuovo brand WINDTRE rappresenta un caso studio di grande rilevanza manageriale, soprattutto nell'ambito del marketing. Questo caso offre molteplici spunti di riflessione sulle strategie di branding, posizionamento sul mercato e gestione del cambiamento.

Innanzitutto, a livello di marketing, la fusione dei marchi richiede una strategia di branding efficace.

Entrambi i marchi, Wind e TRE, hanno una loro identità e una base di clienti consolidata. L'integrazione di questi marchi richiede una riflessione attenta su come posizionare il nuovo brand sul mercato. È fondamentale sviluppare una nuova identità che riesca a catturare l'attenzione dei clienti, comunicando i valori e i benefici distintivi del brand e allo stesso tempo superare i punti di debolezza che avevano i marchi precedenti. Inoltre, la comunicazione del rebranding è essenziale per garantire che i clienti esistenti e potenziali comprendano il cambiamento e per preservare la fedeltà dei clienti già acquisiti.

¹⁶³ Mazzù, M. F., & Caroli, M. G. (2022). «Value and values»: purpose, reputation e scelte di brand nella fusione WINDTRE.

¹⁶⁴ *Wind Tre - La storia*. (n.d.). <https://www.windtregroup.it/IT/company/La-Storia.aspx>

In secondo luogo, la fusione dei marchi offre l'opportunità di creare una proposta di valore unica nel settore delle telecomunicazioni. Unendo le risorse e le competenze delle due aziende, il nuovo brand WINDTRE può offrire una gamma più ampia di servizi e vantaggi per i clienti. Questo richiede un'analisi accurata delle esigenze dei clienti, delle tendenze di mercato e delle strategie dei concorrenti, al fine di differenziarsi e creare un'offerta competitiva.

Inoltre, la fusione dei marchi comporta una gestione del cambiamento complessa e delicata. Il marketing gioca un ruolo fondamentale nel comunicare in modo efficace ai dipendenti, ai clienti e agli altri stakeholder i benefici e gli obiettivi della fusione. La trasparenza e l'efficacia della comunicazione sono cruciali per preservare la fiducia dei clienti e garantire il supporto e l'impegno dei dipendenti durante il periodo di transizione.

Infine, il caso studio della fusione dei marchi Wind e TRE nel nuovo brand WINDTRE offre l'opportunità di analizzare le strategie di marketing utilizzate per consolidare la presenza sul mercato e affrontare la concorrenza. Attraverso l'analisi delle strategie rebranding, comunicazione, posizionamento e ridefinizione della rete di vendita si possono trarre importanti lezioni sulle best practice nel settore delle telecomunicazioni e sull'efficacia delle strategie di marketing nel contesto di una fusione aziendale. Esplorare le strategie di branding, posizionamento, gestione del cambiamento e consolidamento della presenza sul mercato offrirà preziose lezioni e insight per altre aziende che si trovano di fronte a sfide simili nel settore delle telco.

Conclusion

L'analisi del processo di riposizionamento dei brand a seguito di fusioni e acquisizioni rivela la complessità e l'importanza di questa strategia nell'ambito aziendale. Attraverso il percorso seguito in questa tesi, sono emersi diversi aspetti chiave che influenzano la riuscita di tale processo.

L'analisi del contesto di mercato e dei fattori che impattano la longevità dei brand ha messo in evidenza quanto sia cruciale comprendere l'ambiente in cui operano le aziende e come le dinamiche di mercato possano guidare le decisioni di riposizionamento. La definizione e la rilevanza della brand equity e del positioning hanno dimostrato come un posizionamento distintivo possa conferire vantaggio competitivo.

L'esame degli effetti delle M&A sulla customer value, in termini di customer loyalty, satisfaction e il concetto di Customer Value Management, ha sottolineato l'importanza di mantenere un'elevata percezione del valore per i clienti durante il processo di riposizionamento del brand oggetto di fusione.

Lo studio di caso sulla fusione tra Wind e Tre nel settore delle telecomunicazioni ha fornito un esempio concreto di come le dinamiche di mercato, l'andamento aziendale e la percezione dei consumatori possano influenzare il riposizionamento dei brand coinvolti. L'analisi comparativa della brand equity, l'identificazione dei criteri di scelta dei consumatori e le alternative all'integrazione dei brand hanno evidenziato le sfide e le opportunità legate a questo tipo di processo.

Infine, l'architettura della corporate reputation, inclusi gli aspetti di purpose, vision e mission, ha messo in luce l'importanza di gestire la percezione dell'azienda da parte degli stakeholder.

In conclusione, la gestione del riposizionamento dei brand dopo fusioni e acquisizioni richiede una comprensione approfondita delle dinamiche di mercato, delle relazioni con i consumatori e della reputazione aziendale. L'analisi svolta in questa tesi offre una visione complessiva di questi elementi, contribuendo alla comprensione di come affrontare in modo efficace il complesso processo di riposizionamento dei brand a seguito di M&A.

BIBLIOGRAFIA

2018. (n.d.). <https://www.gruppotim.it/it/investitori/report-presentazioni/report-finanziari/2018.html>

Aaker, D. (1991). Brand equity. *La gestione del valore della marca*, 347, 356.

Alba, J. W., & Chattopadhyay, A. (1986). Salience effects in brand recall. *Journal of Marketing Research*, 23(4), 363-369.

Alpert, L. and Gatty, R. (1969), "Product positioning by behavioral life-styles", *Journal of Marketing*, Vol. 33 No. 2, pp. 65-69.

Ambler, T. (1997). How much of brand equity is explained by trust?. *Management decision*, 35(4), 283-292.

Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard business review*, 84(3), 90.

Arnott, D. C. (1992). *Bases of financial services positioning in the personal pension, life assurance, and personal equity plan sectors*. The University of Manchester (United Kingdom).

Arnott, D.C. (1994), "Positioning: on defining the concept", Marketing Educators' Group (MEG) Conference Proceedings, University of Ulster, Coleraine.

Basu, K. (2006). Merging brands after mergers. *California Management Review*, 48(4), 28-40.

Beise-Zee, R. (2022). Brand equity retention after rebranding: a resource-based perspective. *Journal of Brand Management*, 29(2), 208-224.

Bhat, S., & Reddy, S. K. (1998). Symbolic and functional positioning of brands. *Journal of consumer marketing*, 15(1), 32-43.

Bocconcelli, R., Snehota, I., & Tunisini, A. (2006). Network relationships and corporate acquisitions outcomes. *The IMP Journal*, 1(2), 1-55.

Brigham, E., & Ehrhardt, M. (2002). *Financial Management: Theory and Practice*, South-Western/Thomson Learning.

Butz Jr, H. E., & Goodstein, L. D. (1996). Measuring customer value: gaining the strategic advantage. *Organizational dynamics*, 24(3), 63-77.

Cai, T., Chen, W., Li, S., Qiu, H., & Shang, J. (2022, March). Customer Value and Customer Loyalty: Comparison and Application. In 2022 7th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2022) (pp. 1050-1055). Atlantis Press.

Cartwright, S., & Cooper, C. L. (2012). *Managing mergers acquisitions and strategic alliances*. Routledge.

Christopher, M. (1996). From brand values to customer value. *Journal of Marketing Practice: applied marketing science*, 2(1), 55-66.

Costabile M., Ancarani F., Chernev A., Keller K., Kotler P.; *Manuale di marketing management*, sedicesima edizione, Pearson.

Daniels, S. (2000). Customer value management. *Work Study*, 49(2), 67-70.

- Depamphilis, D.M. (2010). *Mergers, acquisitions, and other restructuring activities: An integrated approach to process, tools, cases, and solutions*. Burlington: Academic Press, p. 6; Sharan, V. (2003). *International business: Concept, environment and strategy* (2ed.). Singapore: Pearson, p.41. *cases, and solutions*. Burlington: Academic Press, p. 6; Sharan, V. (2003). *International business: Concept, environment and strategy* (2ed.). Singapore: Pearson, p.41.
- Erdem, T., Swait, J., Broniarczyk, S., Chakravarti, D., Kapferer, J. N., Keane, M., ... & Zettelmeyer, F. (1999). Brand equity, consumer learning and choice. *Marketing letters*, 10, 301-318.
- Ettenson, J. K. R. (2006). Merging the brands and branding the merger. *MIT Sloan management review*, 47(4), 39.
- Favaretto, M. P. (2020). *La strategia di comunicazione nell'era postdigitale*. Libreriauniversitaria. it.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *Journal of marketing*, 60(4), 7-18.
- Fornell, C., Morgeson III, F. V., & Hult, G. T. M. (2016). Stock returns on customer satisfaction do beat the market:
Gauging the effect of a marketing intangible. *Journal of Marketing*, 80(5), 92-107.
- Fuchs, C., & Diamantopoulos, A. (2010). Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1763-1786.
- Fuchs, C., & Diamantopoulos, A. (2010). Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1763-1786.
- Gallarza, M. G., Gil-Saura, I., & Holbrook, M. B. (2011). The value of value: Further excursions on the meaning and role of customer value. *Journal of consumer behaviour*, 10(4), 179-191
- Gargano, A. (2021). *Sinergie, strategie di crescita, creazione del valore e misurazione delle performance aziendali. Una disamina di alcuni casi di (in) successo delle M&As= Synergies, growth strategies, value creation, and measurement of business performances. A report of cases of (in) success of M&As*(Doctoral dissertation, Politecnico di Torino).
- Goi, C. L., & Goi, M. T. (2011, February). Review on models and reasons of rebranding. In *International conference on social science and humanity* (Vol. 5, No. 2, pp. 445-449).
- Graf, A., & Maas, P. (2008). Customer value from a customer perspective: a comprehensive review. *Journal für betriebswirtschaft*, 58, 1-20.
- Graf, A., & Maas, P. (2008). Customer value from a customer perspective: a comprehensive review. *Journal für betriebswirtschaft*, 58, 1-20.
- Harrison-Walker, L. J. (2011). Strategic positioning of nations as brands. *Journal of International Business Research*, 10(2), 135.
- Havidz, H. B. H., & Mahaputra, M. R. (2020). Brand image and purchasing decision: Analysis of price perception and promotion (literature review of marketing management). *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 1(4), 727-741.
- Hill, N., Roche, G., & Allen, R. (2007). *Customer satisfaction: the customer experience through the customer's eyes*. The Leadership Factor.

- Homburg, C., & Bucorius, M. (2005). A marketing perspective on mergers and acquisitions: How marketing integration affects postmerger performance. *Journal of Marketing*, 69(1), 95-113
- Hopkins, H. D., Chaganti, R., & Kotabe, M. (1999). Cross-border mergers and acquisitions: Global and regional perspectives. *Journal of International Management*, 5(3), 207-239.
- Junaid, M., Hou, F., Hussain, K., & Kirmani, A. A. (2019). Brand love: the emotional bridge between experience and engagement, generation-M perspective. *Journal of Product & Brand Management*
- Kashive, N., & Khanna, V. T. (2017). Conceptualizing employer-based brand equity and employer brand pyramid. *European Scientific Journal*, 13(34), 211-229.
- Kato, J., & Schoenberg, R. (2014). The impact of post-merger integration on the customer-supplier relationship. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 335-345.
- Keller, K. L. (2001). Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands
- Keller, K. L. (2003). Understanding brands, branding and brand equity. *Interactive marketing*, 5, 7-20.
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of marketing communications*, 15(2-3), 139-155.
- Khadka, K., & Maharjan, S. (2017). Customer satisfaction and customer loyalty. *Centria University of Applied Sciences Pietarsaari*, 1(10), 58-64.
- Khan, M. T. (2013). Customers loyalty: Concept & definition (a review). *International Journal of Information, Business and Management*, 5(3), 168-191
- Kim, E. H., & Singal, V. (1993). Mergers and market power: Evidence from the airline industry. *The American Economic Review*, 549-569.
- Knox, S. (2004). Positioning and branding your organisation. *Journal of Product & Brand Management*, 13(2), 105-115.
- Krishnan, R. A., Joshi, S., & Krishnan, H. (2004). The influence of mergers on firms' product-mix strategies. *Strategic Management Journal*, 25(6), 587-611.
- Kumar, S., & Hansted Blomqvist, K. (2004). Making brand equity a key factor in M&A decision-making. *Strategy & leadership*, 32(2), 20-27.
- Lambkin, M. C., & Muzellec, L. (2010). Leveraging brand equity in business-to-business mergers and acquisitions. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1234-1239.
- Leninkumar, V. (2017). The relationship between customer satisfaction and customer trust on customer loyalty. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), 450-465.
- Lim, C. S., & Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success: an exploratory reexamination. *International journal of project management*, 17(4), 243-248.
- Lombardi, M. (1998). Un nuovo modello di valutazione di marca: il Brand Asset Valuator. *Micro & macro marketing*, 7(3), 341-356.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2001). Making mergers and acquisitions work: Strategic and psychological preparation. *Academy of Management Perspectives*, 15(2), 80-92

- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2010). *Joining forces: Making one plus one equal three in mergers, acquisitions, and alliances*. John Wiley & Sons.
- Mattiacci, A., & Pastore, A. (2013). *Marketing. Il management orientato al mercato*.
- Mazzù, M. F., & Caroli, M. G. (2022). «Value and values»: purpose, reputation e scelte di brand nella fusione WINDTRE.
- McDonald, M., Smith, B., & Ward, K. (2006). *Marketing due diligence: reconnecting strategy to share price*. Butterworth-Heinemann.
- Miles, L., & Rouse, T. (2013). Keeping customers first in merger integration.
- Mucchetti M.- Il mercato delle telecomunicazioni nel mondo: i driver regionali e le operazioni di consolidamento
- Nam, J., Ekinci, Y., & Whyatt, G. (2011). Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction. *Annals of tourism Research*, 38(3), 1009-1030.
- Nam, J., Ekinci, Y., & Whyatt, G. (2011). Brand equity, brand loyalty and consumer satisfaction. *Annals of tourism Research*, 38(3), 1009-1030
- Öberg, C., & Yedidia Tarba, S. (2013). What do we know about post-merger integration following international acquisitions?. In *Philosophy of Science and Meta-knowledge in International Business and Management* (pp. 469-492). Emerald Group Publishing Limited
- Öberg, C., Henneberg, S. C., & Mouzas, S. (2007). Changing network pictures: Evidence from mergers and acquisitions. *Industrial Marketing Management*, 36(7), 926-940
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of marketing*, 63(4_suppl1), 33-44
- Osservatorio sulle comunicazioni - AGCOM. (n.d.). <https://www.agcom.it/osservatorio-sulle-comunicazioni>
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445
- Qi, J. Y., Zhou, Y. P., Chen, W. J., & Qu, Q. X. (2012). Are customer satisfaction and customer loyalty drivers of customer lifetime value in mobile data services: a comparative cross-country study. *Information Technology and Management*, 13, 281-296
- Rahim, A. G., Ignatius, I. U., & Adeoti, O. E. (2012). Is customer satisfaction an indicator of customer loyalty?
rapporto sulla filiera delle Telecomunicazioni in Italia Edizione 2023. (23 C.E., July 19). www.osservatori.net.
- relazione annuale 2022 sull'attività svolta e sui programmi di lavoro*. (2022). AGCOM
- Report finanziari*. (n.d.). <https://www.gruppotim.it/it/investitori/report-presentazioni/report-finanziari.html#tab6>
- Robinson, S., & Etherington, L. (2006). Customer loyalty. *A guide for time travelers*. Pal.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of marketing*, 68(1), 109-127.

- Sääksjärvi, M., Hellén, K., Gummerus, J., & Grönroos, C. (2007). Love at first sight or a long-term affair? Different relationship levels as predictors of customer commitment. *Journal of Relationship Marketing*, 6(1), 45-61
- Saqib, N. (2020). Positioning—a literature review. *PSU Research Review*, 5(2), 141-169
- Schoenberg, R. (2006). Mergers and acquisitions: Motives, value creation, and implementation.
- Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of business research*, 22(2), 159-17
- Tao, F. (2014). Customer relationship management based on increasing customer satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 5(5).
- Thomas, S. (2013). Linking customer loyalty to customer satisfaction and store image: a structural model for retail stores. *Decision*, 40(1-2), 15-25
- Thorbjørnsen, H., & Dahlén, M. (2011). Customer reactions to acquirer-dominant mergers and acquisitions. *International journal of research in marketing*, 28(4), 332-341.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard business review*, 71(1), 84-93.
- Trout, J., & Ries, A. (1986). *Positioning: The battle for your mind*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Tunisini, A., & Bocconcelli, R. (2013). Medie imprese in sviluppo: gli assetti relazionali nei processi di integrazione post-acquisitiva. *Piccola Impresa/Small Business*, (1).
- Umashankar, N., Bahadir, S. C., & Bharadwaj, S. (2022). Despite efficiencies, mergers and acquisitions reduce firm value by hurting customer satisfaction. *Journal of Marketing*, 86(2), 66-8
- Verhoef, P. C., & Lemon, K. N. (2013). Successful customer value management: Key lessons and emerging trends. *European Management Journal*, 31(1), 1-15.
- Wan, L., & Zeng, L. (2011). Rebranding after Mergers and Acquisitions: The effect of product brand in corporate brand architecture
- Weber, J. A., & Dholakia, U. M. (2000). Including marketing synergy in acquisition analysis: A step-wise approach. *Industrial Marketing Management*, 29(2), 157-177.
- Wind Tre - La storia*. (n.d.). <https://www.windtregroup.it/IT/company/La-Storia.aspx>
- Wind Tre - la-nostra-visione. (n.d.). <https://www.windtregroup.it/IT/Sustainability/la-nostra-visione.aspx>
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, 52(3), 2-22
- Zeithaml, V. A., Verleye, K., Hatak, I., Koller, M., & Zauner, A. (2020). Three decades of customer value research: paradigmatic roots and future research avenues. *Journal of Service Research*, 23(4), 409-432.
- Zhang, T. C., Gu, H., & Jahromi, M. F. (2019). What makes the sharing economy successful? An empirical examination of competitive customer value propositions. *Computers in Human Behavior*, 95, 275-283.