

La fedeltà del cliente e l'identificazione con il brand: uno schema concettuale innovativo applicato al contesto GDO

Marco Visentin

Università di Bologna
Dipartimento di Scienze Aziendali
marco.visentin@unibo.it

Silvia Grappi

Università di Modena e Reggio Emilia
Dipartimento di Economia Aziendale
silvia.grappi@unimore.it

Abstract

L'obiettivo di questo studio è di sviluppare e verificare empiricamente uno schema concettuale per l'analisi dei meccanismi di strutturazione dell'intenzione ad intraprendere comportamenti di fedeltà. Gli elementi innovativi proposti sono due: lo schema concettuale estende l'analisi degli antecedenti dell'intenzione introducendo un costrutto di *brand identification*; inoltre questa ricerca considera empiricamente il legame fra l'intenzione e l'azione, misurando quest'ultima attraverso un costrutto complesso di *brand related behaviour*.

Il contesto selezionato è rappresentato dal più importante distributore organizzato alimentare italiano di tradizione cooperativa che, impegnato in uno sforzo comunicativo di natura prevalentemente istituzionale, offre un contesto empirico privilegiato.

I risultati supportano la proposta teorica di questo lavoro e propongono un sistema strutturale che offre spunti interessanti sia sulla natura dei costrutti esaminati, sia sotto il profilo delle azioni manageriali possibili per la creazione, il rafforzamento e la gestione della fedeltà nei contesti *retail*.

Keywords: GDO, consumer loyalty, comportamento d'acquisto, azione ragionata

1. Introduzione

L'obiettivo di questo lavoro è di determinare l'impatto che l'identificazione con la marca, misurato dal costrutto di *brand identification* (Bagozzi & Dholakia, 2006) esercita sui comportamenti di fedeltà nel mercato della GDO. In particolare questo studio intende stabilire se e in che misura una strategia di comunicazione sistematicamente volta alla definizione e divulgazione di un sistema di valori coerente, sia in grado di agire positivamente sulla strutturazione dell'intenzione dei consumatori di adottare comportamenti favorevoli verso il *retailer*, ed in che misura tale effetto si manifesti. A tal fine, lo studio propone una estensione della teoria dell'azione ragionata (Ajzen, 1991) attraverso l'inserimento del costrutto di *brand identification*, e la ridefinizione del comportamento obiettivo in termini di *comportamento orientato al brand*.

La ricerca muove dal riconoscimento del ruolo centrale del concetto di fedeltà del consumatore nei contesti ad acquisto ripetuto. Oliver (1999) definisce la fedeltà come un coinvolgimento, profondamente ancorato, verso il ri-acquisto di un prodotto/servizio preferito nel corso del tempo; questo conduce ad acquisti ripetuti di una stessa marca o di uno stesso paniere di marche, immuni da fattori situazionali di influenza e sforzi di marketing compiuti nell'intento di provocare inversioni nei comportamenti. Questo lavoro si basa sullo studio del cliente "fedele" di una delle più importanti insegne distributive italiane. In particolare vengono analizzati gli effetti che l'identificazione con il sistema di valori comunicato dall'insegna hanno sugli acquisti dei prodotti a marchio del distributore, sull'uso ottimale del *loyalty program* associato all'insegna e sulla quota di spesa riservata ai punti vendita del distributore considerato.

Cogliendo i suggerimenti che enfatizzano la centralità delle dinamiche relazionali all'interno del rapporto diadico consumatore-insegna commerciale (Gwinner, Gremler & Bitter, 1998), in questa ricerca ci si propone di affrontare lo studio della relazioni di fedeltà tra consumatore e *retailer* al fine di svelarne le determinanti e le manifestazioni comportamentali. A tale scopo, lo studio introdurrà il concetto di identificazione del consumatore con il brand come dimensione in grado di contribuire alla comprensione del comportamento di fedeltà del soggetto. Altro elemento innovativo nello schema

concettuale proposto risiede nella definizione e nella misurazione di comportamenti reali di fedeltà messi in atto dai consumatori.

Non ci si limita quindi all'identificazione di intenzioni comportamentali, ma si arricchisce lo schema con dimensioni di condotte reali. I risultati ottenuti consentono di trarre interessanti conclusioni, non solo a livello teorico ma anche manageriale, e sollecitazioni per future implementazioni del progetto di ricerca.

Nel seguito verranno presentati l'analisi della letteratura rilevante, il modello concettuale proposto, i risultati dell'analisi empirica ed infine verranno discusse le implicazioni teoriche e manageriali della ricerca.

2. Quadro teorico

In molti mercati si assiste ad una carenza generalizzata di differenziazione delle marche ed allo stesso tempo ad una crescita endemica dei programmi fedeltà ad esse associati. La pratica (ad es. Hein, 1999; Luker, 1996) e la letteratura manageriale (Smith et al., 2004; Uncles et al., 2003; Castaldo & Mauri, 2002; Kim & Han, 1999; Dowling & Uncles, 1997) individuano nell'ambiente competitivo della *Grande Distribuzione Organizzata* (GDO) un contesto rilevante per l'analisi di questa criticità. In tali contesti (Uncles et al., 2003) la preferenza per un distributore non preclude atteggiamenti favorevoli verso un altro operatore ed i *loyalty program*, diffusi e polari, non fanno la differenza.

Da una parte i manager tendono ad investire nei tradizionali programmi fedeltà basati sull'accumulo punti e sulla restituzione di una quota di valore accumulato mediante premi (Castaldo & Mauri, 2002; Costabile, 2001). Questi programmi vengono considerati come una *commodity*, accettando una quota notevole di incertezza relativamente alla loro capacità di generare comportamenti virtuosi in termini di *customer loyalty* (Bowling & Uncles, 1997; O'Brian & Jones, 1995). Dall'altra parte gli studiosi del comportamento del consumatore tentano di comprendere e formalizzare le possibili relazioni esistenti fra il repertorio di azioni manageriali e la fedeltà manifestata dal cliente (Uncles et al., 2003; Bowling & Uncles, 1997).

Alla base del dibattito si trova la dicotomia fra comportamentismo e cognitivismo (Uncles et al., 2003). Adottando la prima visione si favorisce l'implementazione di programmi di *reward* e meccanismi di *lock-in* al fine di raggiungere la fedeltà dei clienti. Nella seconda prospettiva, viceversa (Uncles et al., 2003), il management potrà in essere una serie di azioni più probabilmente concentrate sullo sviluppo delle dimensioni affettive e cognitive della fedeltà riconoscendo una dimensione sociale nella sequenza di acquisti ripetuti presso un punto vendita, tramite una strategia di *relationship management* (Uncles et al., 2003; Castaldo & Mauri, 2002; Farinet & Ploncher, 2002; Costabile, 2001). I sostenitori del CRM si concentrano tradizionalmente sul legame derivante dalla partecipazione (Uncles et al., 2003; Ploncher & Farinet, 2002; Costabile, 2001). Quando poi i consumatori sono impegnati in forti interazioni in gruppi e l'effetto di *brand loyalty* è considerevole, si è proposta l'analisi di un costrutto di *social identity* (Bagozzi & Dohlakia, 2006).

Accanto all'effetto ascrivibile alla sottoscrizione di un *loyalty program* (Kim & Han, 2000; O'Brien & Jones, 1995) i consumatori probabilmente valutano positivamente, o quantomeno prendono in considerazione, anche il grado di identificazione nel marchio del distributore e nel sistema di valori da esso comunicato (Smith et al., 2004; Kim & Han, 2000). D'altra parte è la stessa pratica manageriale che va riconoscendo nella coincidenza fra sistema di valori percepito del brand ed identità un *asset* strategico in grado di generare valore.

Nonostante la crescente centralità riconosciuta alla marca e alle relative percezioni del consumatore, le ricerche di marketing non sono ancora giunte ad elaborare una definizione univoca del costrutto (Low & Lamb, 2000). In passato, molti studi relativi alla marca si sono concentrati sugli elementi tangibili, mentre negli anni più recenti si rileva una sempre maggiore attenzione rivolta agli aspetti intangibili associati al brand. Si colloca all'interno di questa tendenza il tentativo di Aaker J. (1997) di sviluppare un framework teorico in grado di cogliere la personalità di marca articolata in cinque tratti fondamentali. Zaltman e Higie Coulter (1995) attraverso immagini visive e sensoriali sviluppate dal consumatore, hanno tentato di identificare gli aspetti intangibili del brand. Fournier (1998) ha esteso la metafora delle relazioni interpersonali all'ambito dei significati associati alla marca, allo scopo di decifrare le varie tipologie di relazioni che il consumatore può instaurare con essa. Keller (2003a) identifica diversi aspetti ed

elementi intangibili che possono essere legati e ricondotti alla marca, e che contribuiscono quindi a definirne i significati. Tali aspetti sono identificabili negli attributi, nelle immagini, nei sentimenti e, in generale, nelle esperienze maturate con la marca. Keller (2003b), inoltre, sottolinea come la conoscenza della marca sia un elemento fondamentale in grado di favorire un effetto differenziale sulla risposta del consumatore alle azioni di marketing della marca stessa (*customer based brand equity*). In questa concettualizzazione, la conoscenza di marca origina certamente da esperienze, dirette o riferite da altri, ma anche dall'insieme di sensazioni, immagini, emozioni e percezioni che l'impresa intende attivare nel consumatore, al fine di collocarsi distintivamente rispetto ai concorrenti. Questi lavori, insieme ad altri, hanno contribuito alla strutturazione di un nuovo approccio allo studio del "*consumer brand knowledge*", orientando l'interesse anche verso elementi intangibili riconducibili alla marca.

In questa ricerca si riconosce la centralità degli elementi intangibili nella definizione dell'identità e, di conseguenza, dell'immagine del brand; tali elementi aiuteranno il soggetto a valutare il grado di vicinanza/distanza tra la propria immagine e quella della marca, delineando il livello di condivisione del messaggio e del portato di valori del brand da parte del consumatore (*brand identification*). Ciò che suggerisce la letteratura analizzata è infatti di concentrarsi non tanto sugli specifici elementi intangibili alla base della strutturazione dell'identità di marca, quanto piuttosto sulla portata di tali elementi in termini di identificazione del consumatore con l'immagine del brand.

3. Schema concettuale

L'obiettivo centrale di questo lavoro è di determinare l'impatto che l'identificazione nella marca, misurato dal costrutto *brand identification*, esercita sui comportamenti di fedeltà nei mercati della GDO. L'identificazione nel marchio, dimensione già presente in letteratura in altri contesti (Bagozzi & Dholakia, 2006), consente di misurare la sovrapposizione che il consumatore percepisce fra l'identità personale e l'identità del marchio. Questa dimensione, individuata in letteratura per comprendere i comportamenti di partecipazione e di identità collettiva associati alle marche, agisce a livello individuale come determinante dell'intenzione nel definire i comportamenti di

fedeltà ad una marca. Essa esprime percezioni del soggetto, proiezioni del sé all'interno di un generico senso di affezione e riconoscimento suscitati dalla marca.

Un altro elemento caratterizzante di questo studio risiede nella scelta di non limitare l'analisi all'esame dell'intenzione di agire, ma di adottare una prospettiva di indagine di più ampio respiro: la ricerca mira a comprendere infatti anche la natura e l'intensità del legame tra la variabile intenzione di agire e il reale comportamento adottato.

La fedeltà al brand viene misurata attraverso il costrutto di *brand related behaviour* (Bagozzi & Dholakia, 2006). La batteria di *item* che misura il costrutto è in grado di catturare gli effetti relativi alle varie dimensioni comportamentali che definiscono la fedeltà. In questo modo il comportamento virtuoso è definito sia dall'acquisto sistematico dei prodotti a marchio del distributore, sia dalla percentuale di spesa dedicata all'insegna. Il costrutto è sviluppato per lo studio specifico ma la sua definizione ne rende possibile la generalizzabilità anche a contesti *non retail*.

Lo schema concettuale proposto in questa ricerca è illustrato in **Figura 1**.

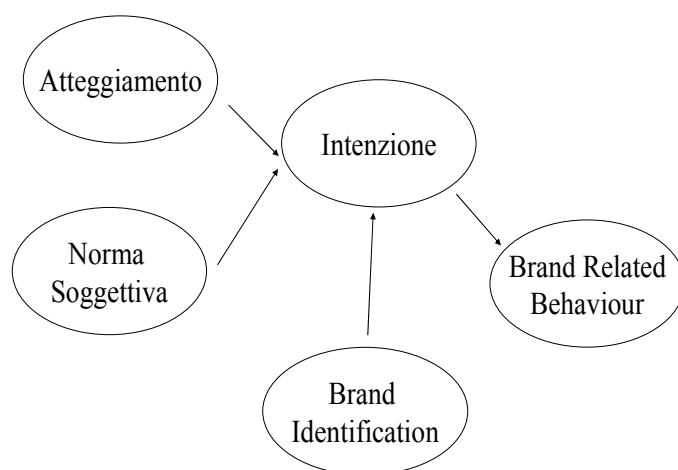


Figura 1: Lo schema concettuale proposto

La letteratura (ad es. Bagozzi & Dholakia, 2006) ha introdotto il concetto di *social identity*, misurato da un costrutto conosciuto con lo stesso nome. Tale costrutto intende catturare la dimensione sociale dell'intenzione e del comportamento associato al brand in situazioni in cui c'è forte interazione fra i consumatori organizzati più o meno stabilmente in gruppi, e quando il concetto di loyalty nei confronti della marca è di notevole importanza. Si ritiene che nei contesti *retail*, benché gli sforzi comunicativi

degli operatori tentino di costruire un'identità sociale dei consumatori, non ci siano le condizioni per l'introduzione del costrutto di *social identity*. Questo atteggiamento teorico è stato confermato in fase di pre-test.

In modo analogo è stato deciso di non considerare la teoria del comportamento pianificato. Sul piano teorico questa scelta è stata giustificata dal timore che il controllo comportamentale potesse generare una misura vicina a quella del *brand related behaviour*. Inoltre si è ritenuto che il comportamento obiettivo non offrisse margini di incertezza sulle possibilità individuali in relazione alla sua realizzazione. Queste scelte sono state confermate in fase di pre-test.

4. Analisi e risultati

La raccolta dei dati è stata condotta utilizzando la tecnica dell'intervista strutturata di tipo quantitativo, realizzata avvalendosi dello strumento questionario. Il questionario, sviluppato sulla base dell'analisi della letteratura di riferimento, è stato validato in fase di pre-test ed utilizzato, nella fase estensiva della ricerca, in versione definitiva.

Il campione utilizzato nello studio è composto da 171 consumatori le cui valutazioni sono state raccolte in ambiente reale, avvicinando l'intervistato appena oltrepassata la barriera casse del punto vendita. Questa scelta garantisce la rilevazione delle dimensioni di interesse con un buon grado di approssimazione poiché non distorte dall'artificialità tipica di una riproduzione della situazione in un contesto sperimentale puro. Il questionario è stato sottoposto al consumatore e compilato direttamente dal ricercatore. Si è scelto di procedere con questo tipo di somministrazione per eliminare i problemi tipici legati all'auto-compilazione in grado di rendere le rilevazioni scarsamente affidabili.

I dati raccolti sono stati analizzati applicando sistemi di equazioni strutturali a variabili latenti. In particolare, si è proceduto valutando il modello classico della teoria dell'azione ragionata, comparandolo con i risultati ottenuti dall'implementazione del modello proposto in questa ricerca e presentato in figura 1. Il dettaglio dei risultati ottenuti è riportato in tabella 1 e 2. L'analisi degli indici di fit dei due modelli alternativi consente di trarre conclusioni positive per entrambi: essi mostrano adeguati indici di adattamento del modello ai dati. In particolare, entrambi evidenziano rapporti χ^2/df

inferiori a 5 e adeguati livelli degli indici NNFI (*normed fit index*), CFI (*comparative fit index*), RMSEA (*root mean square error of approximation*).

Tuttavia, procedendo ad un'analisi puntuale dei due modelli alternativi, si coglie la superiorità del secondo schema concettuale. Le evidenze emerse provano infatti la superiorità dello schema di Figura 1 nello spiegare l'intenzione del consumatore a partecipare al *loyalty program* del distributore e ad agire in favore del brand¹ (tab. 2)

Legami causali	
Atteggiamento → Intenzione	0.61 (5.38)
Norma soggettiva → Intenzione	0.23 (2.53)
Intenzione → Brand related behaviour	0.55 (5.34)
Chi2/df: 1.33; RMSEA: 0.044; NNFI:0.91; CFI:0.92	
R ² intenzione	0.43
R ² brand related behaviour	0.30

Tabella 1: Risultati modello azione ragionata classico - stime standardizzate (t-value)

In particolare, l'apporto fornito dalla dimensione "*brand identification*" alla strutturazione dell'intenzione di agire del consumatore risulta centrale: l'entità di tale legame è superiore all'apporto fornito da entrambe le variabili di atteggiamento e norma soggettiva. Inoltre, la centralità dell'innesto di questa variabile nel modello classico dell'azione ragionata è sottolineata dalla quota di varianza colta nell'intenzione di agire del consumatore: nel modello classico essa è pari a 0.43 mentre in quello arricchito essa sale a 0.66.

Legami causali	
Brand identification → Intenzione	0.66 (5.48)
Atteggiamento → Intenzione	0.43 (4.35)
Norma soggettiva → Intenzione	0.24 (2.91)
Intenzione → Brand related behaviour	0.58 (4.96)
Chi2/df: 1.31; RMSEA: 0.043; NNFI:0.92; CFI:0.93	
R ² intenzione	0.68
R ² brand related behaviour	0.33

Tabella 2: Risultati modello arricchito - stime standardizzate (t-value)

¹ I risultati evidenziano la superiorità del modello in cui la variabile *brand identification* esercita un'influenza diretta sull'intenzione di agire e non sul *brand related behavior*. Infatti, il modello nel quale viene esplorato anche il legame diretto tra le due variabili non mostra indici di fit superiori a quelli del modello qui proposto (Modello alternativo - Chi2/df:1.3; RMSEA:0.042; NNFI:0.92; CFI:0.93). Il test del chi2 prova la superiorità di quello più parsimonioso ($\Delta\text{chi}2: 3.75; \Delta\text{df}:1; \alpha>0.05$).

Le evidenze, quindi, mettono in luce il ruolo fondamentale che la dimensione deputata a valutare l'identificazione del soggetto con il brand gioca nella comprensione dell'utilizzo della carta fedeltà da parte del consumatore.

Un altro risultato rilevante evidenziato nella ricerca fa riferimento al legame rilevato tra intenzione di agire e comportamento reale dichiarato dal consumatore: la dimensione in grado di catturare gli effetti relativi alle varie dimensioni comportamentali che definiscono la fedeltà risulta positivamente connessa con il principale precursore comportamentale (l'intenzione di agire).

In questo schema concettuale, infatti, il comportamento virtuoso del consumatore definito dall'acquisto sistematico dei prodotti a marchio del distributore e dalla percentuale di spesa dedicata all'insegna, viene anticipato adeguatamente dall'intenzione dichiarata di agire a favore dell'impresa tramite l'adesione al loyalty program. A sua volta, la dimensione intenzionale è anticipata e spiegata sia dalle dimensioni classiche, identificate nell'atteggiamento del soggetto verso il comportamento e nella ricercata di approvazione del gruppo sociale di riferimento, sia dal costrutto in grado di rilevare l'identificazione del soggetto con il brand. Nel modello proposto, quest'ultima dimensione assume ruolo centrale nel cogliere l'intenzione del soggetto di agire positivamente nei confronti dell'insegna e, di conseguenza, nel trasformare in reali azioni le suddette intenzioni.

5. Conclusioni e implicazioni manageriali

I risultati della sezione precedente mostrano un buon adattamento dei modelli considerati supportando la capacità del costrutto di *brand related behaviour* di cogliere la natura complessa dei comportamenti di fedeltà. Risulta altresì evidente la necessità di non considerare solo gli aspetti tipicamente comportamentali dell'intenzione a partecipare virtuosamente ad un *loyalty program*, ma anche di tenere nella dovuta considerazione elementi differenti di natura psicologica. L'identificazione con la marca, infatti, risulta essere in grado di agire sull'intenzione, e quindi in via mediata sul comportamento. Uno dei principali risultati messi in luce dallo studio è relativo alla centralità della sovrapposizione fra identità percepita del marchio ed identità personale

del consumatore; tale sovrapposizione agisce sull'intenzione del soggetto di agire in favore del brand un effetto positivo e significativo.

In definitiva l'analisi empirica supporta il quadro teorico sviluppato da questo studio sia in termini di estensione dell'azione ragionata, sia in termini di maggiore capacità esplicativa del comportamento obiettivo attraverso la misura complessa del *brand related behaviour*.

L'implicazione manageriale derivante da questa evidenza empirica è di sicura rilevanza in un contesto, come quello del *retailing*, caratterizzato da incertezza sui *driver* della fedeltà e da criticità in termini di *brand distinctiveness*. In particolare, se da un lato è possibile accettare che il semplice utilizzo di uno schema basato sull'accumulo punti per il ritiro premi sia ormai assimilabile ad una *commodity*, i risultati di questo studio danno una chiara indicazione sulle priorità strategiche per la gestione della fedeltà. Dall'analisi infatti emerge chiaramente l'opportunità di investire nelle componenti intangibili del brand anche in un mercato come quello della GDO. Il contesto empirico preso in considerazione consente di affermare che la costruzione di un sistema di valori chiaro e definito risulta premiante: la dimensione in grado di cogliere l'identificazione del soggetto con il brand, infatti, assume rilevanza in quanto elemento-guida nella formazione dell'intenzione di agire del consumatore. Inoltre tale costrutto è in grado di esercitare un'influenza superiore a quella dei costrutti tradizionali, aumentando notevolmente la capacità predittiva del modello.

Questo studio mostra la sua rilevanza anche sul piano del contributo al dibattito scientifico sulla fedeltà in un contesto considerato tipicamente a basso coinvolgimento ed a prevalente visione comportamentale del costrutto di fedeltà (Uncles et al., 2003; Castaldo & Mauri, 2002; Costabile, 2001). Dai risultati emerge con forza come tale visione non sia pienamente corretta, né sufficiente ad orientare le azioni manageriali per il raggiungimento ed il mantenimento del vantaggio competitivo; è invece necessario essere consapevoli dell'importanza rivestita dalle dimensioni di natura psicologica nella comprensione del comportamento fedele del consumatore. Il ruolo giocato dalla marca, e dal portato di valori ad essa connessi, è centrale al fine di cogliere pienamente la scelta del consumatore di adottare comportamenti fedeli e non meramente opportunistici verso il *retailer*. L'uso del costrutto di *brand related behaviour* introduce inoltre un

miglioramento significativo nella misurazione dei comportamenti virtuosi orientati alla fedeltà al marchio.

Un limite del lavoro, che al contempo costituisce una interessante linea di sviluppo della ricerca, consiste nell'esplorazione della sola base di clienti associata ad uno specifico *retailer*. In futuro sarà necessario indagare *retailer* differenti, nei quali la strategia di *loyalty management* è basata su una pura visione comportamentista. Il confronto tra distributori con modalità di gestione del proprio brand e dei propri clienti "fedeli" profondamente diverse consentirà di consolidare i risultati ottenuti relativamente al ruolo delle dimensioni psicologiche nel sostenere e favorire la fedeltà del consumatore.

Bibliografia

- Ajzen, I. (1991) *The theory of planned behaviour*, Organizational Behaviour and Human Decision Processes, 50, 179-211
- Aaker J.L., Fournier S., (1995), "A brand as a character, a partner and a person: three perspectives on the question of brand personality", Advances in Consumer Research, 22
- Algesheimer, R., Dohlakia, U.M., Herrmann, A. (2005) *The social influence of brand community: evidence from German car clubs*, Journal of Marketing, 64, 19-34
- Bagozzi, R.P. & Dohlakia, U.M. (2006) *Antecedents and purchase consequences of consumer participation in smallgroup brand communities*, International Journal of Research in Marketing, 23, 45-61
- Castaldo, S. & Mauri, C. (2002) *Il loyalty Management nella distribuzione moderna*, Egea
- Bowling, G.R. & Uncles, M. (1997) *Do Consumer Loyalty Programs Really Work?* Sloan Management Review, 38(4), 71-82
- Costabile, M. (2001) *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill
- Farinet, A. & Ploncher, E. (2002) *Customer Relationship Management*, Etas
- Fournier S., (1998), "Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research", Journal of Consumer Research, 24

- Gwinner K.P., Grenmler D.D., Bitner M.J., (1998) *Relational benefits in services industries: the customer's perspectives*, in "Journal of the Academy of Marketing Science", 26
- Hein, K. (1999) *Building Loyalty*, Incentive, 173(7), 6
- Keller K.L., (2003)a, "Brand synthesis: the multidimensionality of brand knowledge", Journal of Consumer Research, 29
- Keller K.L., (2003)b, "Strategic brand management", second edition, Upper Saddle River, Prentice Hall, NY
- Kim, Y. & Han, S. (2000) *Perceived images of retail stores and brands: comparison among three ethnic consumer groups*, Journal of Family and Consumer Sciences, 92(3), 58-61
- Low G.S., Lamb C.W., (2000), "The measurement and dimensionality of brand associations", Journal of Product and Brand Management, 9, 6
- Luker, J. (1996) *Supermarkets still ahead in battle to keep customers loyal*, Marketing Week, 19(25), 34-35
- O'Brien, L. & Jones, C. (1995) *Do rewards really create loyalty?* Harvard Business Review, 73(3), 75-83
- Oliver, R.L. (1999, special issue) *Whence customer loyalty?* Journal of Marketing, 63(4), 33-44
- Sharp, B. & Sharp, A. (1997) *Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns*, International Journal of Research in Marketing, 14(5), 473-487
- Smith, A., Sparks, L., Hart, S., Tzokas, N. (2004) *Delivering Loyalty Schemes in Retailing: Exploring the Employee Dimension*, International Journal of Retail & Distribution Management, 32(4/5), 190-204
- Uncles, M.D., Dowling, G.R., Hammond, K. (2003) *Customer loyalty and customer loyalty programs*, The Journal of Consumer Marketing, 20(4/5), 294-316
- Zaltman G., Higie Coulter R., (1995), *Seeing the voice of the customer: metaphor-based advertising research*", Journal of Advertising Research, 35