

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II



DIPARTIMENTO DI ECONOMIA MANAGEMENT ISTITUZIONI

DOTTORATO DI RICERCA IN SCIENZE AZIENDALI

Indirizzo Economia Aziendale

TESI DI DOTTORATO DI RICERCA

Consumer Brand Engagement nei contesti digitali.

Un'analisi empirica del brand engagement di Telecom Italia Mobile

COORDINATORE

Ch.mo Prof.

Paolo Stampacchia

CANDIDATO

Dott.

Giancarlo Agrillo

TUTOR

Ch.mo Prof.

Luigi Cantone

ANNO ACCADEMICO 2014 - 2015

“Scio me nescire”

(Socrate)

Ringraziamenti

Non basterebbero poche pagine per ringraziare di cuore tutte le persone che mi hanno aiutato e sostenuto durante questa magnifica esperienza del dottorato contribuendo, ognuno a modo suo, alla mia crescita culturale, professionale e umana.

Un grazie innanzitutto al Prof. Luigi Cantone per essere stato un modello di riferimento nella vita accademica e per avermi guidato con la sua esperienza, la sua conoscenza e la sua umanità in questo viaggio.

Grazie Pierpaolo, per i tuoi validi contributi, per i momenti di allegria e per quelli di confronto.

Paolo, Nicola, Gennaro, Teresa, Vincenzo e Dario: grazie per aver arricchito con entusiasmo e allegria le giornate trascorse in Laboratorio e per essere stati compagni di avventura.

Un ringraziamento sincero va al Prof. Cova e al Dott. Fuschillo per le preziose indicazioni sulla tesi e per l'enorme disponibilità.

Grazie di cuore ad Alessandra Bernardi, la mia tutor aziendale e ad oggi collega, che nonostante i suoi numerosi impegni mi ha introdotto con allegria nell'azienda supportandomi ogni qualvolta ne ho avuto bisogno.

Un grazie particolare ai miei colleghi Andrea Maggio e Fabio Perini, che mi hanno seguito nell'ultimo step dell'analisi empirica. La vostra professionalità, chiarezza e capacità analitica sono state per me di vero aiuto.

Grazie a tutti i miei amici del Dipartimento di Economia Management Istituzioni: è stato bello condividere con voi questo percorso e sono sicuro che le amicizie vere e sincere continueranno anche in futuro.

Non posso dimenticare la mia amica Maggie: alla fine c'è anche il tuo zampino nella mia terza tesi!

Un grazie speciale ai miei amici Piervincenzo e Francesca che, per sei mesi, mi hanno "sopportato" e supportato ininterrottamente aiutandomi, anche inconsapevolmente, a non farmi sentire la nostalgia di Casa durante la giornata. *#MoreThanColleagues*

Infine, ma non per ultimi naturalmente, un grazie infinito alla mia Famiglia: non sarei riuscito in nulla nella mia vita senza i miei genitori, Annalaura, Antonio, Adele e il mio nipotino Matteo. Mi avete dato la forza e i giusti consigli per andare avanti.

Grazie!

Indice

Introduzione	Pag. 1
Capitolo Primo	
Il consumatore come risorsa fondamentale per l'azienda	
1.1 Il ruolo del consumatore nelle teorie dello <i>Strategic Management</i> : dall'approccio <i>Resource Based</i> a quello <i>Customer Value-Based</i>	Pag. 5
1.2 Il ruolo consumatore nelle teorie di Marketing	Pag. 12
1.2.1 Esperienza di consumo	Pag. 13
1.2.2 Co-produzione nel <i>service encounter</i>	Pag. 15
1.2.3 <i>Consumer resistance</i>	Pag. 16
1.2.4 <i>Service Dominant Logic</i> del Marketing	Pag. 18
1.2.5 Innovazione collaborativa	Pag. 19
1.2.6 <i>Consumer empowerment</i>	Pag. 20
1.2.7 <i>Consumer agency</i>	Pag. 22
1.2.8 <i>Consumer tribes</i>	Pag. 23
1.2.9 <i>Working consumer</i>	Pag. 24
1.3 Concettualizzazione parallela del consumatore da una prospettiva sociologica	Pag. 26
Conclusioni capitolo	Pag. 29
Capitolo Secondo	
La relazione Brand-Consumatore	
2.1 Il Brand	Pag. 31
2.2 Il ruolo del brand come piattaforma relazionale	Pag. 34
2.3 Il valore del brand nella prospettiva aziendale	Pag. 40
2.3.1 Il modello della <i>Customer Based Brand Equity</i>	Pag. 42
Conclusioni capitolo	Pag. 49

Capitolo Terzo

Il Consumer Brand Engagement

Introduzione e domanda di ricerca	Pag. 50
3.1 Categorizzazione degli studi sul Consumer Brand Engagement	Pag. 51
3.1.1 Il concetto di engagement nella letteratura ricerca accademica	Pag. 51
3.1.2 Il concetto di engagement nella letteratura di marketing	Pag. 54
3.1.3 Sovrapposizioni e differenze con altri costrutti	Pag. 60
3.2 Consumer Brand Engagement nel contesto digitale dei Social Media	Pag. 66
3.2.1 Online Brand Community Engagement	Pag. 69
3.2.1.1 Drivers dell'Online Brand Community Engagement	Pag. 75
3.2.2 Consumer Brand Engagement e Social Network	Pag. 83
3.2.2.1 Consumer Brand Engagement su Facebook	Pag. 86
Conclusioni capitolo	Pag. 89

Capitolo quarto

Analisi Empirica: il caso Telecom Italia Mobile

4.1 Introduzione all'analisi empirica: il caso Telecom Italia Mobile	Pag. 91
4.2 Obiettivi e domande della ricerca	Pag. 93
4.3 Metodologia della ricerca	Pag. 94
4.4 Risultati della ricerca	Pag. 97
4.4.1 Risultati analisi delle co-occorrenze	Pag. 97
4.4.2 Risultati analisi dei cluster tematici	Pag. 101
4.5 Conclusioni e implicazioni manageriali	Pag. 110
4.6 Limiti e future ricerche	Pag. 113

Bibliografia	Pag. 115
---------------------	----------

Introduzione

La capacità di saper coinvolgere attivamente i consumatori rappresenta, ad oggi, la chiave del successo e della sostenibilità delle imprese a prescindere dal settore in cui esse operano.

Come emergerà dalla lettura dell'elaborato, i diversi approcci di letteratura con cui il termine coinvolgimento – *engagement* – si dispiega, contribuiscono a evidenziare la natura articolata e multiforme di un fenomeno che sarebbe riduttivo ricondurre alla semplice preferenza verso una marca.

Numerosi studi legati ai filoni teorici di carattere economico (Brodie et al., 2011; Gummerus et al., 2012; Wirtz et al., 2013; Hollebeek et al., 2014; Vivek et al., 2014), psicologico (Achterberg et al., 2003; Huo, Binning e Molina, 2009; Bowden, 2009) e sociologico (Jennings e Stoker, 2004; Mondak et al., 2010) hanno utilizzato in modo poco uniforme ed omogeneo il termine *engagement*, creando diversità nella concettualizzazione del costrutto.

Oggi, da un punto di vista aziendale, definire, implementare e monitorare strategie di *engagement* significa stimolare una relazione diadica tra consumatore e brand mediante tutti i *touch point*, sia fisici ma soprattutto digitali.

In particolare, lo sviluppo delle nuove tecnologie legate al mondo digitale, con speciale riferimento ai social media, ha permesso alle aziende di instaurare un dialogo attivo con gli utenti del web, al fine di co-creare insieme a quest'ultimi valore aggiunto per entrambi.

Per quanto concerne il presente elaborato, si è deciso di strutturare la tesi in quattro capitoli.

Il primo capitolo affronta il tema del consumatore, considerato uno degli *asset* strategici più importanti dell'azienda.

Si fa riferimento alle teorie portanti dello *Strategic Management*, partendo dalla *Resource Based View* (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991; Amit e Schoemaker, 1993; Black e Boal, 1994; Brumagin, 1994; Grant, 1999), passando per la *Knowledge Based View* (Kogut e Zander, 1992; Leonard-Barton, 1992; Nonaka, 1994; Zander e Kogut, 1995; Appleyard, 1996; Spender e Grant, 1996; Sanchez e Mahoney, 1996; Szulanski, 1996; Nonaka, Toyama e Nagata, 2000), per finire alla *Consumer Value Based Theory* (Alderson, 1957; Drucker, 1973; Day e Wensley, 1988; Dickson, 1992; Hunt e Morgan, 1995; Kohli e Jaworski, 1990; Slater e Narver, 1995; Webster, 1992).

Considerando gli approcci di marketing e quelli sociologici (Holbrook e Hirschman, 1982; Pine e Gilmore, 1998; Firat e Dholakia, 1998; Bitner et al., 2000; Rifkin, 2000; Carù e Cova, 2003; Vargo e Lush, 2004; Kozinets e Handelman, 2004; Grönroos, 2006; Cova e Dalli, 2009) viene quindi sottolineata l'importanza strategica che la figura del consumatore ricopre nei confronti dell'azienda.

Il secondo capitolo pone l'attenzione sulla relazione tra brand e consumatore, costituendo di fatto una leva fondamentale per la generazione di valore per entrambe le parti.

A partire dai principali riferimenti presenti in letteratura legati al *branding*, si inquadrano le caratteristiche basilari del brand ed i principali modelli (*Customer Loyalty Dinamica* e *Customer Based Brand Equity*) che mostrano come i consumatori tendono a sviluppare la fedeltà nei confronti di un brand. In particolare, si

approfondirà il modello della *Customer Based Brand Equity* in cui, al vertice di tale modello, si colloca un *item* indispensabile per generare l'*equity* di una marca: l'*engagement* dei consumatori.

Il terzo capitolo cerca, con i dovuti limiti, di inquadrare attraverso un'aggiornata *review* di letteratura il costrutto del *Consumer Brand Engagement*.

Sono stati raccolti i principali contributi teorici appartenenti ai filoni del marketing, della sociologia e della psicologia.

Inoltre, si è analizzato il *topic* confrontandolo con i costrutti teorici più affini ad esso: l'*Involvement*, il *Commitment*, l'*Emotional Attachment* e la *Brand Experience*.

Sono stati poi approfonditi i principali contributi accademici che hanno studiato il fenomeno del *Consumer Brand Engagement* nei contesti digitali: si è partito dalle piattaforme di social media (focalizzandosi nel dettaglio sulle *Online Brand Community*) proseguendo poi con un approfondimento legato ai social network (in particolare Facebook).

Infine, il quarto capitolo cerca di verificare e constatare le evidenze teoriche emerse nei precedenti capitoli mediante un'analisi empirica sull'azienda Telecom Italia Mobile – TIM.

Nel dettaglio, l'analisi è stata finalizzata in prima battuta a individuare la presenza di strategie di *Consumer Brand Engagement* sulle principali piattaforme digitali (Facebook, Twitter e blog di settore) mediante un'analisi qualitativa: attraverso l'utilizzo di un software di *text mining*, si è proceduto all'analisi semantica di circa 126.000 commenti/*post/tweet* provenienti dai consumatori. Tale approccio ha consentito non solo di appurare l'effettiva implementazione di strategie di

engagement da parte di TIM, ma ha inoltre permesso di individuare i principali driver che stimolano le conversazioni tra il brand TIM ed i consumatori.

La tesi termina con le conclusioni che sanciscono l'importanza strategica del coinvolgimento attivo dei consumatori, con particolare riferimento ai canali digitali, e con le implicazioni manageriali derivanti dall'analisi empirica.

I risultati ottenuti aprono a nuovi e interessanti campi d'indagine per future ricerche e analisi empiriche.

Capitolo Primo

Il consumatore come risorsa fondamentale per l'azienda

SOMMARIO: 1.1 Il ruolo del consumatore nelle teorie dello *Strategic Management*: dall'approccio *Resource Based* a quello *Customer Value-Based* – 1.2 Il ruolo consumatore nelle teorie di Marketing – 1.2.1 Esperienza di consumo – 1.2.2 Co-produzione nel *service encounter* – 1.2.3 *Consumer resistance* – 1.2.4 *Service-dominant logic* del marketing – 1.2.5 Innovazione collaborativa – 1.2.6 *Consumer empowerment* – 1.2.7 *Consumer agency* – 1.2.8 *Consumer tribes* – 1.2.9 *Working consumer* – 1.3 Concettualizzazioni parallele del consumatore da una prospettiva sociologica – Conclusioni capitolo

1.1 Il ruolo del consumatore nelle teorie dello *Strategic Management*: dall'approccio *Resource Based* a quello *Customer Value-Based*

A partire dagli anni Ottanta nella teoria e nella pratica dello *Strategic Management* si è affermato sempre più un orientamento diffuso alla messa a fuoco dell'eterogeneità esistente tra le imprese quale punto di partenza per la comprensione del vantaggio competitivo (Capaldo, 2004).

L'inclinazione diffusa all'adozione dell'impresa quale unità di analisi, e alla conseguente valorizzazione del ruolo attribuibile agli aspetti aziendali interni per la comprensione dei meccanismi sottostanti i processi strategici che conducono al successo, ha posto le basi dell'approccio denominato *Resource Based View* (RBV) (Wernerfelt, 1984).

La RBV definisce le risorse quali “unità elementari di analisi”, ossia punto di partenza per la comprensione (*ex post*) dei percorsi strategici delle imprese e per l’individuazione (*ex ante*) delle strategie aziendali.

Nell’originaria impostazione di Wernerfelt (1984) il termine “risorsa” individua tutto ciò che può rappresentare per l’impresa un punto di forza o di debolezza. Tale impostazione, inquadrata in un approccio “*from the inside out*”¹, mette in risalto il ruolo primario delle risorse e delle competenze organizzative all’interno dei confini aziendali.

Successivi studi (Amit e Schoemaker, 1993) hanno definito invece le risorse di un’impresa come i fattori della produzione posseduti o controllati dalla stessa. Pur con dovute differenze tra diversi autori (Barney, 1991; Black e Boal, 1994; Brumagin, 1994), le risorse sono generalmente distinte in tangibili e intangibili. Nell’impostazione di Grant (1999), inoltre, esse sono ricondotte a cinque categorie: risorse finanziarie, fisiche, tecnologiche, umane e di reputazione. Tali *asset* derivano la propria rilevanza competitiva dal ruolo primario svolto per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il conseguimento del vantaggio competitivo, che ruota fundamentalmente intorno al concetto di rendita ricardiana, presuppone l’eterogeneità delle imprese in termini delle rispettive dotazioni di risorse e competenze. Affinché tale vantaggio competitivo sia sostenibile, è necessario che si verifichino le condizioni di limitata trasferibilità (Williamson, 1975; Peteraf, 1993), limitata imitabilità (Lippman e Rumelt, 1982;

¹ L’impostazione dell’approccio RBV può interpretarsi come reazione ai limiti dell’approccio “*from outside in*” caratteristico dell’*Industry Based View* (Porter, 1980; Scherer e Ross, 1990). Tale approccio riconduce le determinanti dei differenziali di performance tra concorrenti a fattori esogeni, segnatamente a variabili attinenti alla struttura di settore, piuttosto che alla differente dotazione di risorse e competenze delle imprese e ai connessi comportamenti strategici, come espresso nel paradigma struttura-condotta-performance (Capaldo, 2004).

Barney, 1986, 1991; Rumelt, 1984; Grant, 1999) e limitata sostituibilità (Barney, 1991).

Non poche critiche sono state sollevate in letteratura in avverso a tale prospettiva. Esse attengono alla solidità di fondamenti empirici e all'orientamento prevalentemente retrospettivo dell'approccio basato sulle risorse (Williamson, 1999; Priem e Butler, 2000; Barney, Wright e Ketchen, 2001), come pure alla necessità di chiarire alcuni aspetti teorici ambigui.

L'attenta e diffusa riflessione sui fondamenti della RBV e su alcuni concetti chiave, tra cui la nozione stessa di risorsa, si è esplicitata in una maggiore attenzione rivolta alle risorse intangibili (Hall, 1992, 1993), in particolare di conoscenza (Nonaka e Takeuchi, 1995).

A tal proposito, poiché il valore delle risorse è determinato in primo luogo dai servizi che queste sono in grado di rendere (Penrose, 1959), e tali servizi derivano largamente dalla conoscenza applicata ad esse (Tsoukas, 1996), gli sforzi tesi a individuare le fonti del vantaggio competitivo sono stati concentrati principalmente sulle risorse di tipo *knowledge-based*.

In tal senso, come proposto da Capaldo (2004), la RBV ha costituito un importante punto di partenza per lo sviluppo delle riflessioni teoriche impiegate sul ruolo della conoscenza, intesa come la risorsa di maggior rilevanza strategica (Grant, 1996) che dà corpo alla *Knowledge-Based View* (Kogut e Zander, 1992; Leonard-Barton, 1992; Nonaka, 1994; Zander e Kogut, 1995; Appleyard, 1996; Spender e Grant, 1996; Sanchez e Mahoney, 1996; Szulanski, 1996; Nonaka, Toyama e Nagata, 2000) e successivamente allo sviluppo della *Knowledge-Based Theory of the firm* (Demsetz, 1991; Grant, 1996; Madhok, 1996; Spender, 1996; Tsoukas, 1996).

Come espresso da Winter (1987), le caratteristiche di unicità, difficile trasferibilità e difficile imitabilità che contraddistinguono tali risorse, inducono a individuare nella conoscenza una risorsa ad elevato impatto strategico poiché capace di generare sovraprofitto² derivanti da un posizionamento favorevole.

L'importanza delle risorse di conoscenza deriva anche dalle condizioni di crescente incertezza ambientale: come sostenuto da Miller e Shamsie (1996), laddove le traiettorie evolutive siano difficili da prevedere, le risorse *knowledge-based* sono in grado di esercitare un impatto migliore sui livelli di performance; tale risultato è dovuto alla flessibilità intrinseca di tale *asset* che può attivare processi di adattamento rapidi ed efficaci in contesti ipercompetitivi (D'Aveni, 1994).

La maggiore attenzione all'incertezza e dinamicità dell'ambiente esterno proposta dalla KBV, che supera di fatto la staticità dell'approccio RBV³, sposta il focus degli studiosi verso quelle capacità che le imprese hanno nel reagire e cambiare in modo repentino dinanzi a contesti dinamici, rimodellando continuamente la propria base di risorse e competenze.

In simili circostanze, il mantenimento del vantaggio competitivo dipende dagli *asset base* dell'impresa ed in particolare dalle cosiddette *Dynamic Capabilities* aziendali che consentono all'impresa di far evolvere il proprio patrimonio di risorse e competenze.

Come evidenziato nel contributo di Teece, Pisano e Shuen (1997), la principale fonte del successo aziendale risiede nell'abilità di realizzare forme continuamente nuove di vantaggio competitivo facendo leva sulla capacità aziendale di costruire, di

² La conoscenza si propone quale risorsa a elevato impatto strategico, sia perché fonte primaria di rendite – ricardiane e monopolistiche – sia perché in grado di soddisfare i requisiti necessari alla sostenibilità dei conseguenti vantaggi competitivi.

³ Basato sulla teoria economica neoclassica, l'approccio *Resource Base*, fonda la propria analisi su condizioni di equilibrio economico; tali condizioni hanno rappresentato il principale ostacolo all'evoluzione in senso dinamico della *Resource Based View*.

coordinare ed integrare efficacemente, di adattare e riconfigurare una serie di abilità individuali, di risorse tangibili e intangibili e di competenze funzionali.

Le *dynamic capabilities* contribuiscono al vantaggio competitivo mediante processi di acquisizione, generazione, integrazione e ricombinazione di risorse tangibili e intangibili. Tali processi modificano la complessiva configurazione degli *asset* di un'impresa, in maniera da accrescerne le potenzialità competitive lungo le medesime traiettorie strategiche, o addirittura sovvertono radicalmente una tale configurazione, creando le basi per la generazione di nuove posizioni di vantaggio (Eisenhardt e Martin, 2000).

Tuttavia, come evidenziato da alcuni critici, pur impattando sulle performance aziendali, tramite l'effetto di alterazione delle risorse e competenze dell'impresa, le capacità dinamiche non rappresentano una fonte immediata del vantaggio competitivo; inoltre, non rappresentano condizioni sufficienti a garantire il vantaggio competitivo, né la sua sostenibilità.

Come anche descritto da Slater (1997)⁴, tali impianti teorici pur ravvedendo nelle risorse *firm specific* detenute dalle imprese – siano esse tangibili o intangibili – le determinanti del vantaggio competitivo, hanno trascurato una figura strategicamente importante quale il consumatore.

Infatti, nella letteratura dello *Strategic Management* il ruolo del consumatore è riconducibile esclusivamente al valore che genera per l'impresa in termini puramente economici.

⁴ Nel dettaglio Slater nel suo contributo "*Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm*", evidenziando le caratteristiche salienti delle quattro principali teorie d'impresa – *neoclassical theory*, *behavioral theory*, *transactions cost economics theory* e *resource-base theory* – evidenzia il ruolo negletto del consumatore che non riceve adeguata attenzione in tali teorie.

Porter (1985) descrive il valore del cliente come il vantaggio che un'impresa crea per i suoi clienti o abbassando i costi o aumentando le performance in termini reali e percepiti. Gale e Wood (1994) si riferiscono al valore per il cliente come la qualità percepita dal mercato rettificata in base al prezzo relativo del prodotto. Ramirez (1999) si riferisce al valore per il cliente come alle azioni e alle interazioni che la risorsa acquisita supporta o rende possibile per i clienti. Tale concetto è stato anche descritto come il *trade-off* tra qualità percepita e prezzo più il vantaggio intrinseco e/o estrinseco derivato da esso (Chang e Wildt, 1994; DeSarbo et al., 2001).

Come affermato da Gouthier e Schmid (2003) in molte pubblicazioni di *Strategic Management* aventi ad oggetto la *Resource Based View*, il consumatore non è considerato una risorsa importante in quanto solo le risorse collocate all'interno dei confini aziendali, come la cultura d'impresa, la capacità di innovazione o gli *asset* di ricerca, costituiscono le risorse su cui basare il proprio vantaggio competitivo⁵.

Un primo riconoscimento esplicito della figura del consumatore come *asset* strategico per la creazione di valore per l'impresa avviene con lo sviluppo dei contributi teorici che, partendo dalla base dei lavori proposti da Alderson (1957) e Drucker (1973), continuando poi con gli apporti di Day e Wensley (1988), Dickson (1992), Hunt e Morgan (1995), Kohli e Jaworski (1990), Slater e Narver (1995) e Webster (1992), hanno posto le basi per l'orientamento d'impresa definito *Customer value-based*.

La diffusione dell'assunto che le imprese possono acquisire un duraturo vantaggio competitivo solo se creano valore per i clienti attraverso il proprio sistema d'offerta

⁵ Seppur in modo non diretto, i lavori di Oliver (1997) e Rouse e Daellenbach (1999) hanno fornito un primo contributo nel considerare il consumatore all'interno dell'impianto della *Resource Based Theory*.

(Cantone, 1996) ha posto le basi di un orientamento d'impresa definito *Customer value based*.

Secondo l'impostazione di Woodruff (1997) il valore del cliente deve essere il centro delle attività dei business: le aziende devono infatti comprenderne la natura e l'evoluzione in modo da creare e implementare una strategia di *customer value delivery*.

Nel suo contributo Slater (1997) delinea le basi per una teoria d'impresa basata sul valore del cliente: secondo tale impostazione, "l'azienda deve orientarsi al mercato sviluppando competenze per l'acquisizione di conoscenze sui clienti⁶ e degli altri partecipanti del mercato, condividendo ampiamente tale conoscenza in tutta l'organizzazione, [...] e intraprendendo azioni per fornire un valore superiore al cliente" (Day, 1994a e 1994b; Kohli e Jaworski, 1990; Slater e Narver, 1995). In secondo luogo, in un ambiente ipercompetitivo dove il vantaggio competitivo può essere velocemente imitato dai concorrenti, "*a commitment to customer value-focused innovation is essential to sustain competitive advantage*"⁷. Pertanto, al fine di minimizzare i rischi d'impresa e massimizzare l'apprendimento, l'approccio proposto pone le basi del successo sulla capacità di poter comprendere i bisogni latenti dei *lead customer* (Von Hippel, 1986), di lavorare in modo collaborativo in team dalle funzioni trasversali (Quinn, 1995), intraprendere esperimenti di mercato a basso costo (Hamel e Prahalad, 1991) e studiare intensamente le cause del successo o del fallimento dei progetti (Garvin, 1993).

⁶ Un'importante distinzione viene fatta in merito all'apprendere circa i consumatori e all'apprendere dai consumatori; per tale approfondimento si rinvia a Slater, S. F. (1997). "Developing a customer value-based theory of the firm". *Journal of the Academy of marketing Science*, 25(2), pag. 165.

⁷ Ibidem.

Tale presupposto teorico, basato sull'assunto che "la creazione del valore per il consumatore deve essere la ragione dell'esistenza dell'impresa oltreché del suo successo", ha influenzato studi successivi come i lavori proposti da Prahalad e Ramaswamy (2000, 2002, 2003, 2004) ed il paradigma della *Service Dominant Logic* (SDL)⁸ proposto da Vargo e Lusch (2004, 2008) che evidenziano l'importanza dei consumatori in quanto "attori economici e sociali che interagiscono all'interno di reti".

1.2 Il ruolo consumatore nelle teorie di Marketing

La figura del consumatore rappresenta un punto di partenza per la comprensione della creazione del valore per l'impresa e soprattutto per la sostenibilità del vantaggio competitivo.

Nella letteratura di Marketing, numerosi studi hanno preso in esame la figura del consumatore ed il rapporto tra consumatore ed impresa, in cui, riprendendo Dalli (2010), "si viene a creare una forma di scambio in cui il consumatore fornisce idee e potere d'acquisto, mentre l'azienda mette a disposizione informazioni, software e piattaforme hardware e si appropria del risultato economico generato dall'interazione tra consumatori e impresa".

Tale asserzione giunge dopo un percorso di letteratura estremamente articolato, in cui il ruolo del consumatore, che partecipa attivamente ad arricchire il valore dei

⁸ Per un approfondimento dettagliato sulla *Service Dominant Logic* si rinvia al paragrafo 1.2.4.

sistemi di offerta delle aziende, viene descritto con denominazioni diverse e talvolta nebulose.

Molti filoni di ricerca hanno studiato il ruolo attivo che il consumatore gioca all'interno del mercato, partendo da background teorici differenti ed analizzando i differenti aspetti legati alle attuali pratiche di consumo.

1.2.1 Esperienza di consumo

Da circa un ventennio, il fenomeno dell'economia basata sull'esperienza è considerato rilevante all'interno della società post-moderna (Rifkin, 2000). Come precisato da Carù e Cova (2003) la nozione di esperienza sta influenzando le teorie manageriali ed è considerata un elemento centrale per l'approccio ai mercati di consumo (Addis e Holbrook, 2001). Se in una prima fase le tematiche esperienziali hanno riguardato il comportamento ricreativo del consumatore nei punti di vendita (Bellenger e Korgaonkar, 1980), si sono rapidamente estese al comportamento del consumatore edonistico (Holbrook e Hirschman, 1982) per poi investire il *Marketing Management* nel suo insieme (Schmitt, 1999; Hetzel, 2002) ed essere considerate il fondamento di una nuova economia (Pine e Gilmore, 1998).

Le ricerche sviluppate nell'ambito dell'esperienza di consumo (Filser, 2002; Carù e Cova, 2007) descrivono un *continuum* alle cui estremità sono posizionati, da un lato, prodotti a basso contenuto esperienziale, per i quali predomina il contenuto funzionale (ad esempio utensili per la casa), e dall'altro, i prodotti ad alto contenuto esperienziale (ad esempio manifestazioni artistiche). Nelle posizioni centrali sono

invece collocati i vari prodotti e servizi che possono avere “una connotazione esperienziale” (Filser, 2002) a condizione che l’azienda si impegni a realizzare un luogo di culto grazie ad un design particolare, a creare dei rituali di acquisto e di consumo, a promuovere lo sviluppo di comunità di consumatori attorno ad una determinata offerta [...] e quindi, a generare un valore esperienziale.

Nel complesso, come sostenuto da Firat e Dholakia (1998), il consumo è quindi considerato un’immersione in un contesto esperienziale.

Mentre Pine e Gilmore (1999) considerano l’esperienza in una dimensione economica come specifica forma di offerta e fonte di valore distinta rispetto a *commodity*, beni e servizi al fine di massimizzare il valore, altri autori (Filser, 2002; Ladwein, 2002) suggeriscono l’introduzione del concetto di “appropriazione” e di “riappropriazione” (Carù, 1996): la considerazione della volontà di appropriazione e di riappropriazione degli individui richiede che il marketing riconosca importanza paritetica al ruolo dell’impresa e alla competenza dei consumatori nella creazione di esperienze, consentendo a questi ultimi di mettere in gioco le proprie idee e i propri modi di fare. Questo approccio evidenzia come i consumatori forniscano competenze, nel tentativo di diventare i principali costruttori e co-creatori della esperienza di consumo (Holt, 1995), ma anche che si impegnano con fantasia, creatività e in modo costruttivo con il mondo intorno a loro (Sherry Jr et al., 2007).

Riprendendo il concetto espresso da Resciniti (2005) il riconoscimento del ruolo attivo del consumatore porta alla confutazione dei precetti normativi dell’approccio esperienziale manageriale secondo cui le imprese devono curare ogni minimo dettaglio della propria offerta. Al contrario, affinché il consumatore possa appropriarsi dei suoi processi di consumo, esse devono piuttosto offrire “una

piattaforma esperienziale composta da elementi diffusi” ai quali il consumatore darà forma secondo le sue preferenze.

1.2.2 Co-produzione nel *service encounter*

Il ruolo degli utenti finali nello sviluppo delle esperienze e di un efficace e soddisfacente *service encounter*⁹ è stato valutato in termini di personalizzazione da Solomon et al. (1985; Surprenant e Solomon, 1987), secondo i quali più il cliente è coinvolto nel processo di produzione e di consegna del servizio, maggiore è il valore e la soddisfazione percepita.

Inoltre, come descritto da altri autori (Bitner et al., 2000; Pugh, 2001; Auh et al., 2007; Keng et al., 2007; Jayawardhena et al., 2007), è stato dimostrato che l’interazione personale ed emotiva con i venditori influenza la soddisfazione del cliente in molti contesti. Di conseguenza, quando i consumatori sono impegnati nella “produzione” del servizio che desiderano acquistare, il valore percepito del servizio aumenta. Tra le altre spiegazioni di tale fenomeno, i consumatori che sono cooptati nella produzione dei “propri” servizi si sentono coinvolti e sviluppano quindi valutazioni affettive positive sia nei confronti del servizio che della società, aumentando di conseguenza la loro lealtà e disponibilità ad acquistare, ecc.

⁹ Il *service encounter* è definibile come il periodo di tempo in cui il cliente interagisce con un servizio. Questo è di varia natura e non necessariamente pertiene agli ambiti determinati dal contatto diretto dipendente-cliente.

Durante questi momenti, la qualità del servizio che intercorre tra cliente e fornitore è sostanziale, in quanto è a questo livello che il cliente giudica il servizio ricevuto. Il *service encounter* è costituito dall’output del servizio (ciò che il cliente riceve nel momento di fruizione del servizio) e dal processo di *delivery* (il modo in cui l’output viene fornito al cliente). Per maggiori approfondimenti si rimanda a Shostack, G. L. (1985). Planning the service encounter. *The service encounter*, 2..

Tale aumento della percezione del valore del servizio è stata inoltre valutata in termini di interazioni cliente-cliente. Più le interazioni avvengono tra clienti e clienti, maggiore è il valore percepito del servizio, espressa in termini di soddisfazione, di passaparola positivo, ecc. (Moore et al., 2005; Rosenbaum e Massiah, 2007). Ciò implica che quando i consumatori sono coinvolti in una produzione servizio a livello collettivo, migliorando il grado d'interazione cliente-cliente, questo aumenta l'effetto di collaborazione tra cliente e azienda. Tali effetti sono stati testati nel campo del consumatore così come i servizi industriali e finanziari.

In sintesi, il ruolo attivo dei clienti nel *service encounter* fornisce valore per i consumatori stessi e per il fornitore del servizio. Come evidenziato da Manolis et al. (2001), tale interazione può portare ad una integrazione del consumatore attraverso la partecipazione. I consumatori (come singoli individui e come gruppo di soggetti che interagiscono) diventano dipendenti parziali e i dipendenti diventano consumatori parziali.

1.2.3 Consumer resistance

La ricerca sulla "resistenza" dei consumatori ha richiamato l'attenzione su aspetti critici del consumo, il consumo di massa, e le conseguenti reazioni da parte dei consumatori (Peñaloza e Price, 1993; Ozanne e Murray, 1995; Roux, 2007). Anche nelle forme meno impegnate di resistenza, come nel caso dei creativi, degli anticonformisti, delle abitudini di consumo post-moderne (Firat e Venkatesh, 1995), i consumatori sono in grado di sviluppare diversi, nuovi e originali modi di consumare,

contribuendo alle strategie di marketing e di prodotti delle imprese (Holt, 2002). Come quando emergono sottoculture (ad esempio nel campo della musica), che spesso mirano a sovvertire i gusti esistenti ed i codici culturali (Heath e Potter, 2005), i comportamenti resistenti - anche quelli antagonisti (Kozinets e Handelman, 2004; Hollenbeck e Zinkhan, 2006) - possono essere considerati come “costruttivi”, in quanto danno luogo a nuove opportunità di business e valore di mercato.

Da questo punto di vista, la resistenza dei consumatori può essere considerata parte integrante del consumo (Fischer, 2001; Holt, 2002) e, più in generale, del processo di mercato. I consumatori resistenti mantengono le distanze dai beni tradizionali, dalle tendenze e dalle aziende, diventando elementi di trasformazione evolutiva, e trasformandosi in profitti per le imprese che investono in essi.

Tuttavia, i consumatori resistenti non necessitano del supporto delle aziende per produrre e ottenere valore nei propri confronti. Essi possono riconoscere e contrastare la manipolazione, trovando la propria strada verso la soddisfazione, spesso eludendo il mercato e i suoi agenti (Hemetsberger, 2006; Cova e Remy, 2007; Kozinets, 2007). In questi casi, il prodotto non è più di proprietà della azienda: è stato trasformato e dirottato, come è accaduto per la birra Pabst Blue Ribbon (Wipperfurth, 2005). I consumatori hanno dimostrato che possono sviluppare i propri strumenti e strutture con cui interagire con il mercato e sono in grado di negoziare la distribuzione dei benefici economici, se presenti.

1.2.4 *Service Dominant Logic* del Marketing

Secondo Lusch e Vargo (2006a), la *Service Dominant Logic* muove l'orientamento del marketing da un approccio "al mercato", in cui i clienti vengono promossi, targettizzati e catturati, ad un approccio "con il mercato", in cui i consumatori ed i partner della *supply chain* sono collaboratori nell'intero processo di marketing. Lusch e Vargo (2006b) riconoscono centralità al ruolo produttivo del consumatore, in quanto il valore è generato da clienti e fornitori che co-creano soluzioni. Come proposto dai due autori tale logica si articola con una serie di dieci premesse¹⁰ fondamentali che descrivono le relazioni di marketing caratterizzata da esperienze interattive, co-creative tra clienti ed altri *stakeholders*, compreso il personale di servizio, aziende, e/o altri clienti.

Come espresso da Dalli (2010), "le imprese mettono a disposizione dei consumatori le risorse a lui necessarie per la generazione del valore. A certe condizioni, i consumatori possono essere considerati produttori e addirittura essi stessi fornitori delle imprese per la predisposizione delle risorse necessarie alla realizzazione dei servizi richiesti dal mercato. Tutto in base all'assunzione che i consumatori non chiedono beni o oggetti materiali, ma funzioni, attività e – in generale – servizi: sono questi servizi che stanno alla base della percezione di valore". Da ciò deriva l'assunto di Lusch e Vargo (2006b) secondo cui "il cliente è sempre un co-creatore di valore".

Per Grönroos (2006a) i fornitori creano solo le risorse o mezzi per rendere possibile ai clienti di creare valore per loro stessi. In questo senso almeno, quando fornitori e clienti interagiscono, sono coinvolti nella co-creazione di valore. Inoltre, la SDL

¹⁰ Per un approfondimento si rinvia al Capitolo Terzo.

riconosce i clienti come risorse integrate (così come i fornitori), coerentemente con il concetto co-creazione di valore.

In conclusione, i fornitori non offrono valore ai clienti; sostengono la creazione di valore dei consumatori nei processi di generazione di valore dei clienti (Grönroos, 2006b).

1.2.5 Innovazione collaborativa

La letteratura sul ruolo degli utenti finali nel processo di sviluppo di nuovi prodotti è stata specificamente sviluppata nel campo della gestione dell'innovazione (von Hippel, 1986, 2005). Inizialmente, l'attenzione si è concentrata sul ruolo dei *lead user*. Questi utenti sono piccoli gruppi di soggetti la cui collaborazione è stata attivamente cercata e sfruttata da aziende di diversi settori, in quanto più attivi e creativi, e agiscono come *opinion leader*¹¹ nelle rispettive *community* (Franke et al., 2006).

Più tardi, un approccio più generale è stato sviluppato, in cui gli studiosi hanno ampliato l'ambito di analisi nei confronti delle *community*¹² di utenti finali e dei consumatori che collaborano con le aziende allo sviluppo di nuovi prodotti (Franke e Shah, 2003; Sawhney et al., 2005; Jeppesen e Frederiksen, 2006; Prandelli et al., 2006; Fuller et al., 2007).

¹¹ Per ulteriori approfondimenti sulla figura dell'opinion leader si rinvia ai lavori di Katz and Lazarsfeld (1955) e di Lazarsfeld, Berelson, e Gaudet (1968).

¹² Esempi possono essere trovati nel campo dei prodotti di consumo connessi allo sport, come la comunità NikeTalk, e nel campo delle attrezzature professionali musicali, come il sito web della società Propellerhead.

Secondo questa prospettiva, i consumatori possono quindi agire come sviluppatori ed esperti del mercato, contribuendo al successo dei nuovi prodotti in termini di caratteristiche funzionali e di accesso al mercato, a causa del loro ruolo di *opinion leader* e *trend setter*.

1.2.6 Consumer Empowerment

Il *consumer empowerment* è un'area di ricerca frammentata e diversificata in cui è possibile identificare tre spiegazioni principali per definire il ruolo di potere che oggi giocano i consumatori (Denegri-Knott et al., 2006): quest'ultimi acquisiscono potere quando uniscono le proprie risorse e competenze al fine di costringere i produttori a fare ciò che non avrebbero altrimenti fatto; da un punto di vista culturale, i consumatori acquisiscono potere quando possono manipolare e persino produrre appositi ambienti all'interno del mercato in cui possono costruire la propria identità culturale di consumatore; nella prospettiva discorsiva, i consumatori ottengono potere quando possono contrastare le aziende e la comunicazione istituzionale, influenzando così la loro credibilità.

I consumatori si lamentano, si appropriano e trasformano, combattono e negoziano. In tutti questi casi, i consumatori "creano" circostanze in cui le aziende possono/devono rispondere. In questo senso, l'interazione avviene tra l'azienda e il cliente, in cui quest'ultimo partecipa al processo di marketing, contribuendo alla generazione di valore di mercato.

I consumatori consapevoli possono esercitare un certo controllo su variabili di marketing (Wathieu et al., 2002). Essi possono controllare alcuni elementi del marketing mix e alcuni aspetti del processo di comunicazione al fine di influenzare il modo in cui i consumatori percepiscono altri prodotti, marchi, aziende ed i loro significati (Cova e Pace, 2006; Firat e Dholakia, 2006). In questo senso, i consumatori ottengono potere quando possono confrontarsi *vis-a-vis* con le aziende, quando cioè possono spingere le aziende a intraprendere azioni che non avrebbero altrimenti preso.

I consumatori consapevoli non sono necessariamente critici. Cercano il massimo divertimento del processo di consumo, e più le società li assecondano (riconoscendo potere ai consumatori), maggiore è la loro soddisfazione (Wright et al., 2006). In questo senso, i consumatori sono considerati consapevoli quando gli vengono dati i mezzi per consumare di più e meglio. Contrariamente a questa visione, il *consumer empowerment* può essere considerato come un processo attraverso il quale i consumatori sempre più diventano soggetti autonomi (Shankar et al., 2006), che sono responsabili delle scelte che riguardano i loro acquisti e le loro attività di consumo.

In questa prospettiva, i consumatori lavorano per se stessi; creano uno spazio dialettico in cui sfidano imprese e autorità istituzionali. Tuttavia, così facendo, spesso creano opportunità di mercato che gli operatori di mercato possono sfruttare. Shankar et al. (2006) hanno discusso il caso Apple in termini di interazione dialettica tra l'azienda e il pubblico: i clienti, i fan, i blogger indipendenti e simili. In sintesi, se abilitati da strumenti web e tecnologie, i consumatori hanno la possibilità di esprimere e rappresentare se stessi anche in una posizione critica: tale processo può essere considerato quindi come una forma di creazione di valore, come le critiche e,

per esempio, i report sui difetti del prodotto, possono essere considerati come base per ulteriori sviluppi di prodotto e di marketing.

1.2.7 Consumer agency

Secondo il pensiero di Arnould (2005, 2007) i consumatori attivano dei modelli narrativi che re-immaginano le proposte di valore degli operatori del mercato alla luce dei propri progetti di vita. Tale processo qualifica il concetto di “agenzia del consumatore”, associando il consumatore stesso, il suo progetto di vita ed i propri obiettivi con le risorse fornite dall’azienda.

L’esperienza del consumatore può quindi essere considerata come “l’esito dei processi di estrazione di valore in cui i consumatori sono coinvolti”.

Più in particolare, i consumatori creano esperienze da contesti commerciali e riescono a generare valore per l’azienda attraverso diversi dispositivi narrativi specifici. Pertanto, come sottolineato da Deighton (1992), è fondamentale la performance che “trasforma il consumatore in un produttore” (Kozinets et al., 2004).

Di conseguenza, i consumatori non sono più la fine della catena ma l’inizio (Firat e Dholakia, 1998). Inoltre, gli obiettivi dei marketers possono svolgere solo un ruolo secondario nei confronti dell’intenzionalità delle persone-agenti.

La superata nozione secondo cui è necessaria la motivazione per raggiungere l’equilibrio psicologico attraverso la soddisfazione dei bisogni viene quindi sostituita dalla nozione di intenzione proattiva ed orientata agli obiettivi.

Di conseguenza, questo offre spazio per la creazione e, in effetti, trasformazione attraverso l'esperienza commerciale (Arnould, 2007).

1.2.8 Consumer Tribes

La prospettiva tribale di consumo sostiene che una comunità di consumatori o una tribù dei consumatori è un gruppo di persone che si riunisce in quanto accomunati da un interesse verso una specifica attività o oggetto (Cova e Cova, 2002). Tali consumatori creano un universo sociale parallelo (sottocultura) con i suoi miti, valori, rituali, vocabolario e gerarchie. Le tribù di consumatori sviluppano intenzioni collettive che portano a una reattività reciproca tra i partecipanti, a un impegno collettivo per l'attività congiunta ed all'impegno a sostenere altre persone coinvolte nell'attività (Bagozzi e Dholakia, 2006). In tali comunità, i consumatori mettono in scena la loro passione per un oggetto o un marchio proprio come nel caso degli appassionati di Star Trek (Kozinets, 2007) o come nelle comunità legate al mondo del calcio o della musica (Schau e Muniz, 2007). In tutte queste manifestazioni, i consumatori sono tutt'altro che acritici. Appassionati, fan e devoti sono impegnati, critici e attivamente coinvolti nella creazione di esperienze collettive. Questo porta a un tipo estremo di produzione comunitaria: la produzione di controcultura al fine di resistere alle forze di mercato (Goulding e Saren, 2007). Tuttavia, all'interno delle comunità, i consumatori possono anche lavorare per risolvere i problemi relativi alle loro esperienze di consumo condivise (Mathwick et al., 2008), o per difendersi da stigmatizzazione attraverso il "*re-empowerment*" (Henry e Caldwell, 2006), o per

riappropriarsi di un cult brand come nel caso del cult brand Ducati (Cova, Kozinets e Shankar, 2007).

Le tribù di consumatori sono quindi capaci di azioni collettive e sono preparate a interagire con il mercato in modo sempre più imprenditoriale, riequilibrando il potere nelle relazioni azienda-consumatore.

1.2.9 Working Consumer

Numerosi studiosi (Firat e Dholakia, 2006) sostengono l'idea che i consumatori "producano", dando valore ai prodotti /servizi che consumano.

Come evidenziato da Keat et al. (1994) i consumatori contribuiscono alla creazione di beni e servizi non solo reagendo, a volte criticamente, alle tipologie di fornitura, ma più semplicemente costruendo i propri oggetti di consumo, sia fisicamente che culturalmente¹³.

Tale asserzione è chiarificata dalla prospettiva post marxista di un pensiero di Marx con particolare riferimento al concetto di "lavoro immateriale" (Lazzarato, 1997): gli individui, prima di ogni altra cosa, sono lavoratori¹⁴.

Come evidenziato da Cova e Dalli (2007) il costrutto del lavoro immateriale fornisce l'opportunità di trovare le radici teoriche e filosofiche con cui spiegare la produzione

¹³ Secondo tale impostazione i consumatori sviluppano gli elementi principali della cultura di consumo, ossia conoscenza, significati ed affetto.

¹⁴ Il concetto deriva direttamente dalla nozione marxista di "vivere il lavoro" e si riferisce all'idea che il lavoro costituisce la principale dimensione esistenziale dell'individuo, quella attraverso cui egli contribuisce a costruire la sostanza e il significato della propria vita indipendentemente dal proprio status di lavoratore dipendente, autonomo, disoccupato, ecc. (Dalli, 2010).

di valore a livello individuale e collettivo di consumo. Il lavoro immateriale non è solo una fondamentale attività degli impiegati, ma di ogni soggetto sociale, in particolar modo dei consumatori. Il lavoro immateriale racchiude elementi culturali e affettivi che gli individui comuni - sia all'interno che all'esterno delle organizzazioni capitaliste - producono e valore aggiunto socio-economico che sarà distribuito attraverso la società come beni e servizi di consumo. I consumatori, consapevolmente o meno, pongono in essere varie attività cognitive ed affettive che, se adeguatamente impegnate, danno alle aziende l'opportunità di vendere meglio i propri prodotti sul mercato o di realizzarne di nuovi (Dalli, 2010). E' in questo senso che la costruzione sociale del mercato inizia con il lavoro immateriale realizzato mediante il lavoro dei consumatori (Peñaloza e Venkatesh, 2006).

I lavoratori (ed i consumatori) lavorano immaterialmente e producono prodotti immateriali come una precondizione che non implica un'interazione con l'organizzazione produttiva. Ciò significa che finché il consumatore produce, non vi è interazione né conflitti con il capitale (capitalisti). I conflitti sorgono nel momento in cui i risultati del lavoro immateriale sono oggetto di scambio e appropriazione e cioè quando i prodotti e i servizi vengono venduti sul mercato ed i profitti sono "catturati" dagli operatori economici, ovvero dalle imprese (Lepak et al., 2007; Cova e Dalli, 2009; Dalli, 2010).

1.3 Concettualizzazione parallela del consumatore: una prospettiva sociologica

Numerosi lavori di stampo socio-economico hanno analizzato la figura dinamica del consumatore, definendola con neologismi e attribuendole nuovi ruoli.

Tra le prime “riconfigurazioni” del consumatore si fa riferimento alla figura del “*prosumer*”¹⁵. Toffler (1981) definisce con tale neologismo l’evoluzione della figura del nuovo consumatore che collabora alla creazione dei prodotti/servizi dell’impresa, o che si limita al mero consumo del prodotto finito. Secondo tale impostazione, le persone producono beni e servizi che entrano nel proprio sistema di consumo (*self-production*), preferendoli a quelli reperibili direttamente sul mercato. I consumatori, spinti da una maggiore evoluzione socio-culturale, diventano diffidenti verso tipologie di lavori noiose e attraverso il volano della tecnologia trovano sempre maggiori impieghi per il proprio *leisure time*.

Kotler (1986), prendendo in esame le considerazioni fatte da Toffler, sostiene la rilevanza di tali cambiamenti collaterali anche nell’intero mercato, prospettando per i *prosumer* un ruolo fondamentale nella progettazione dei prodotti che loro stessi consumano, in quanto essi generano risparmi di costi, sviluppo di competenze e aumento della soddisfazione.

L’evoluzione della cultura di consumo e delle modalità di produzione hanno reso i termini “produzione” e “consumo” non particolarmente utili a descrivere il fenomeno di partecipazione creativa e collaborativa che oggi caratterizza progetti come

¹⁵ Il termine *prosumer* deriva dalla fusione dei termini *producer* (produttore) e *consumer* (consumatore).

Wikipedia condotti dagli utenti, elaborati come “beni comuni basati sulla produzione tra pari” (Benkler, 2006) o tramite la produzione “*peer to peer*” (Bauwens, 2005).

Nelle *community* di utenti che partecipano a tali forme di creazione di contenuti, il ruolo di consumatore e di utente sono da tempo inestricabilmente intrecciati con quelli di produttore e creatore: gli utenti sono sempre in grado di essere produttori della raccolta di informazioni condivise, indipendentemente dal fatto di esserne consapevoli. Tale processo ha portato il consumatore ad assumere un ruolo nuovo ibrido definibile come “*produser*” (Bruns 2008).

Tale fenomeno ha permesso la nascita e la diffusione di fenomeni quali lo sviluppo di software open source, il *file sharing*, il *citizen journalism*, l'*online gaming multi-users*, ecc.

Altri autori come Anderson (2007) e Leadbeater e Miller (2004) hanno invece avanzato una particolare “configurazione” del consumatore post-moderno definito “Pro-Am”, ossia un amatore diventato esperto in quanto appassionato di ciò che fa, e che ha sviluppato la capacità di far circolare i suoi prodotti come un produttore professionista. Si distingue per la passione che ha per il suo lavoro. Molti di questi sono utenti giovani che usano Internet, mezzi di comunicazione, strumenti digitali, e spesso appartengono a comunità virtuali, alle volte reali, di pratica per sviluppare competenze tecniche in una miriade di diverse aree. Questi includono videogiochi, *digital storytelling*, *fan fiction*, simulazioni di storia e civiltà, musica, arte grafica, commenti politici, robotica, anime, *fashion design* (ad esempio, per *Sims* in *The Sims*), e quasi ogni altra attività che la mente umana può immaginare.

Le comunità di Pro-Am permettono a chiunque di diventare un esperto mediante la condivisione: essi offrono opportunità di guida, ma sono referenti di chi vuole essere

un partecipante centrale a standard elevati. Per raggiungere la padronanza e grande rispetto in queste comunità è necessario avere la cosiddetta “*grit*”¹⁶ (determinazione) (Duckworth, Peterson, Matthews, e Kelly, 2007).

Un’ultima evoluzione della figura del consumatore può essere letta attraverso il concetto di *fan* e del fenomeno del “*fandom*”¹⁷, una caratteristica comune della cultura popolare nelle società industriali (Fiske, 1992).

I fan sono definiti come utenti competenti diversi da quelli medi e capaci di operare, interpretare diversamente dal solito. Caratteristica distintiva di tali soggetti è la condivisione di esperienza con la collettività.

L’uscita dalla nicchia della forma subculturale originaria e l’esplosione pubblica - accompagnata e abilitata dall’accelerazione tecnologica dell’ultimo decennio, e in particolare dalle logiche partecipative del web 2.0 - ha reso il fenomeno estremamente rilevante anche nell’ambito delle ricerche di mercato e nella costruzione di modelli di business adeguati al cambiamento (Andò, 2012).

Le audience, e in particolare i fan, non si limitano a consumare “storie pre-prodotte”, ma essi stessi producono (“*manufacture*”) le proprie storie, canzoni, video, espressioni artistico di diverso genere e performance.

Il *fandom* diventa, dunque, cultura partecipativa che trasforma l’atto del consumo mediale, nella produzione di nuovi testi, nuove culture e nuove comunità.

L’esperienza mediale è un’esperienza sociale

¹⁶ Il termine “*grit*”, significa condividere con altre persone una passione attorno alla quale si organizza una comunità Pro-Am che persevera nella pratica costante, migliorando attraverso i fallimenti ed i feedback.

¹⁷ Il termine trae origine dalla fusione delle parole inglesi *fan* (da *fanatic*, appassionato) e dal suffisso -*dom* della parola *kingdom* (regno); letteralmente può essere tradotto come “mondo degli appassionati”.

Tale fenomeno, e quello dei consumatori fan, è probabilmente il più significativo esempio di come i consumatori sono connessi e dipendono dal consumo per i loro bisogni di identità (Fuschillo, 2014).

In effetti, dal 1990 la ricerca sui consumatori ha dedicato molti sforzi nell'indagare questi fenomeni, le loro pratiche, i loro riti, le loro produzioni culturali e simboliche. Tuttavia, la maggior parte di questi studi si sono concentrati sul consumo collettivo di questi consumatori più che sulle singole estensioni. Inoltre, studi su consumi collettivi hanno costantemente individuato una distinzione di base in questi consumatori: consumatori *soft-core* vs consumatori *hard-core* (Cova e Pace, 2006; Kozinets, 2001; Muñiz e O'Guinn, 2001). Questi due tipi di consumatori hanno spesso un approccio diverso al brand e ciò è evidente dalla distinzione tra di loro sia in termini di riconoscimento sociale (Celsi et al., 1993) che in termini di conflitto (Schouten e McAlexander, 1995).

Conclusioni capitolo

Lungi dal voler criticare le originarie impostazioni delle teorie d'impresa, bensì tutt'altro, tale lavoro di tesi pone al centro delle logiche dello *Strategic Management* il consumatore come *asset* strategico in grado di generare un vantaggio competitivo sostenibile per l'impresa.

In questa sede si accoglie quindi una prospettiva del consumatore "riletta" dal punto di vista delle teorie dominanti delle risorse, della conoscenza e delle competenze

dinamiche in quanto risorsa strategica, indispensabile per il successo ed la sostenibilità dell'impresa.

Capitolo Secondo

La relazione brand-consumatore

SOMMARIO: 2.1 Il Brand – 2.2 Il ruolo del brand come piattaforma relazionale – 2.3 Il valore del brand nella prospettiva aziendale – 2.3.1 Il modello della *Customer Based-Brand Equity* – Conclusioni capitolo

2.1 Il Brand

In uno scenario caratterizzato da una competizione globale e dalla crescente applicazione della tecnologia nelle industrie, la differenziazione dell'offerta attraverso le mere caratteristiche del prodotto si è dimostrata insufficiente, facendo crescere tra gli studiosi del *marketing management* un crescente interesse verso il *brand* e le relative attività di *branding* (Mühlbacher e Hemetsberger, 2006).

L'etimologia del termine vuole che al concetto di marca, riconosciuta in campo internazionale col termine *brand*, sia associata l'antica pratica con cui il bestiame veniva "marchiato" per distinguerne la proprietà da quelli dei concorrenti (Keller et al., 2005); tale prassi trova riscontro ancora oggi, basti pensare ad esempio che il marchio della Harley-Davidson viene tatuato sulla pelle di numerosi clienti/fan del prestigioso brand motociclistico (Raimondi, 2005).

Definizioni più recenti, come quella proposta dall'*American Marketing Association*, definiscono il brand come un nome, termine, segno, simbolo o disegno, o una combinazione di questi elementi che conferisce delle caratteristiche aggiuntive al

prodotto/servizio le quali consentono ai consumatori di distinguerlo da altri prodotti/servizi studiati per soddisfare il medesimo bisogno.

Da tale assunto si evince che la marca non rappresenta un semplice logo attraverso cui individuare un determinato prodotto-servizio, ma assume oltre al proprio valore simbolico per il cliente, un effettivo contenitore di una molteplicità di caratteristiche comunicative considerate strumenti di ottimizzazione del proprio sistema d'offerta (Kotler e Scott, 1992).

Da un punto di vista aziendale poter disporre di una o più marche in relazione a qualsiasi tipo di prodotto-servizio è diventato un elemento inevitabile, così come la necessità di doverla gestire in modo efficiente (*Brand Management*).

Come noto, la funzione principale di un *brand* risiede nella capacità di innescare nella mente del consumatore l'identificazione di un determinato prodotto oltre che al tipo di promessa che l'impresa è capace di offrire.

Oltre all'evidente funzione d'identificazione di un determinato prodotto/servizio, il brand assolve anche ad una funzione semantica ed una funzione pragmatica: la prima (funzione semantica) si esplicita nel momento in cui il consumatore, mediante il brand, conferisce un significato particolare all'acquisto e consumo di un bene e carica il prodotto di dimensioni valoriali a lui strettamente connesse; la funzione pragmatica ha luogo in quanto il brand garantisce e legittima uno scambio simmetrico tra azienda e consumatore.

In passato 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. All'interno di questo filone di studi si innesta il tentativo di Aaker (1997) di sviluppare un *framework* teorico in grado di cogliere la personalità

di marca articolata in cinque tratti fondamentali. Gli studi proposti da Zaltman e Coulter (1995) hanno tentato di identificare gli aspetti intangibili del brand attraverso immagini visive e sensoriali sviluppate dal consumatore.

Il contributo della Fournier (1998) ha invece 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. Successivamente Keller (2003a) ha identificato diversi aspetti ed elementi intangibili che possono essere legati e ricondotti alla marca, e che quindi contribuiscono a definirne i significati.

Tali aspetti sono identificabili negli attributi, nelle immagini, nei sentimenti e, in generale, nelle esperienze maturate con la marca, sottolineando inoltre 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 tale concettualizzazione, la conoscenza della marca si sviluppa a partire 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 (Keller et al., 2005).

2.2 Il ruolo del brand come piattaforma relazionale

Le continue ricerche sul comportamento d'acquisto dell'individuo, contestualizzate negli studi di marketing, hanno fatto emergere l'importanza per il consumatore della creazione delle relazioni con l'impresa-brand finalizzata alla costruzione del *self-concept* (Rosenberg, 1979). Solo verso la fine del secolo scorso tali studi insieme a quelli di marketing, focalizzati su ruolo del brand, hanno consentito di far evolvere la naturale ricerca della creazione di una relazione biunivoca tra impresa e consumatore. In tale relazione l'individuo, per mezzo delle caratteristiche informative, simboliche ed emotive del brand, sviluppa il proprio *self-concept*, mentre l'impresa realizza il proprio vantaggio competitivo (Basile, 2014).

Partendo da tale assunto la figura del consumatore, dunque, si evolve grazie anche al ruolo del brand, da soggetto passivo delle attività di marketing, finalizzate a sollecitare mere transazioni commerciali, ad attore attivo nell'abito dei rapporti con l'impresa.

Nell'ambito di questo processo evolutivo dei rapporti tra impresa e consumatore anche il brand, infatti, non rappresenta più un semplice "nome, termine segno, simbolo o disegno o una loro combinazione intesa per identificare beni e servizi di un venditore o gruppi e differenziarli da quelli dei concorrenti", così come lo definiva Keller (1990), bensì un partner del consumatore, nell'abito delle proprie dinamiche sociali, tanto da consentire a questi di ricoprire un ruolo attivo nella condizione diadica del rapporto (Keller, 1993; Fournier, 1998).

La relazione brand-consumatore è frutto della ricerca e della volontà dei consumatori di costruire un nesso non con un asettico simbolo identificativo di prodotto/servizio

ma con un elemento che trasmetta caratteri umani (cognitivi, valoriali, emotivi) e sociali: ciò permette al consumatore di riconoscersi in questi e di collocare nella propria mente il brand come partner con cui porre in essere una serie di dinamiche sociali.

Questa fase di umanizzazione del brand è stata realizzata dalle aziende per mezzo di campagne di comunicazione basate sulla popolarità di testimonial famosi o per mezzo di spot che rappresentassero momenti di vita vissuta, o semplicemente attenuando i confini aziendali a favore di una partecipazione attiva del consumatore alle decisioni del prodotto (Granovetter, 1985; Rao, Davis e Ward, 2000).

Tale tendenza evolutiva ha condotto studiosi ed operatori a sviluppare una duplice considerazione sul significato del brand e sul concetto di relazione: il brand infatti, può essere inteso come quell'insieme di percezioni relative ad informazioni, valori, emozioni, collocate nella mente del consumatore. Il concetto di relazione risulta invece essere espressione di reciproci cambiamenti o adattamenti sociali, sia per l'impresa che per il consumatore, del più ampio concetto di sé stesso (Hiolt, 1995; Sirgy, 1982).

La reciprocità relazionale è utile a far emergere la natura diadica della relazione consumatore-brand, nonché il conseguente dinamismo, causa ed effetto, delle relazioni. Infatti, così come il consumatore grazie al brand raggiunge fini sociali come l'autostima ed il consenso nell'ambito di contesti di riferimento, dal canto suo l'impresa, per creare valore, pianifica, modifica ed adatta le proprie strategie e tattiche di marketing e di comunicazione, sulla base degli atteggiamenti e delle esigenze dell'individuo che riconosce il brand come suo partner sociale (Basile, 2014).

La relazione diadica consumatore-brand, dunque, esprime la condizione in cui il consumatore, in una fase di osservazione e valutazione, percepisce il brand sia come un “trasduttore”¹⁸ di informazioni, valori, emozioni, relative ad una determinata impresa o prodotto, che come lo strumento per soddisfare esigenze sociali legate al *self-concept*. In tale fase il consumatore, alla continua ricerca della propria identità, ricopre uno status di valutatore/osservatore nei confronti dei brand, al fine di individuare quello/quelli capaci di esprimere un linguaggio in linea con i benefici ricercati dall’individuo. Tale individuazione e l’instaurazione del linguaggio comune segnano il raggiungimento della condizione di compatibilità tra consumatore e l’impresa, definibile di consonanza d’identità o *attractiveness*.

Figura 1. Condizione di consonanza d’identità



Fonte: Basile, 2014

Così come rappresentato nella Figura 1, tale condizione fa emergere il ruolo del brand come vettore sia delle competenze distintive (funzionali, sociali, ecc.) del prodotto-impresa che di capacità identitarie dell’individuo alla ricerca dell’identificazione sociale, nell’abito dei contesti per esso rilevanti.

A tal proposito, in linea con quanto affermato da Cova (2003) l’individuo-consumatore non è più alla ricerca del valore d’uso, espresso dal prodotto-servizio,

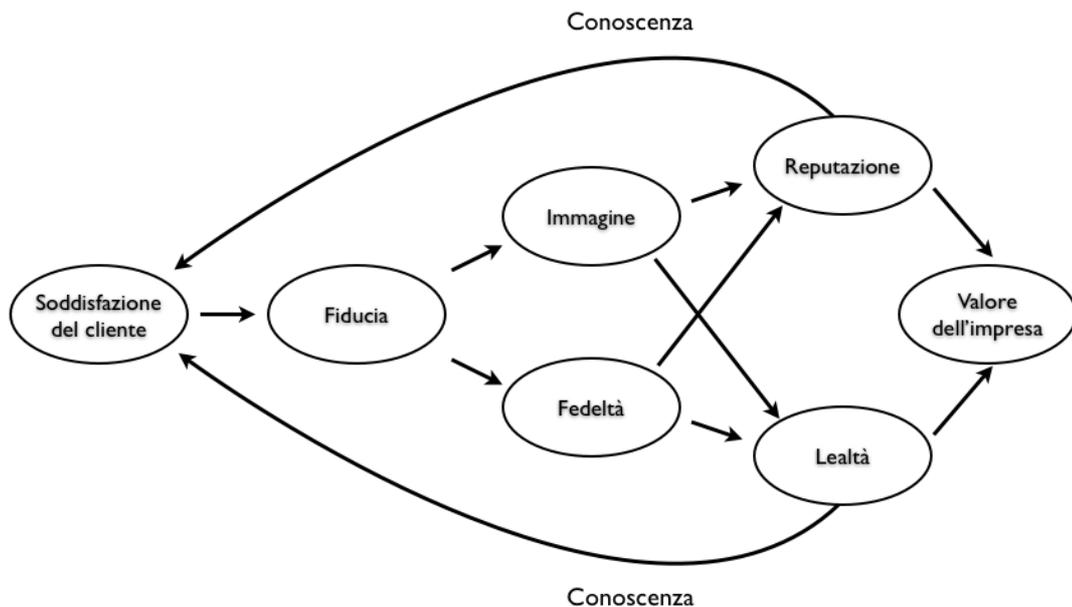
¹⁸ Il termine coniato da Basile (2014) prende vita dalla fusione dei termini trasmettitore e traduttore.

ma del valore di legame. Il prodotto/brand è quindi da considerarsi come una componente attrattiva intorno e per mezzo della quale si realizzano relazioni.

Come proposto da Costabile (2001) alla base della relazione tra brand e consumatore è necessario anzitutto considerare che lo sviluppo di tali relazioni ha origine dalla soddisfazione dei clienti cumulata nel tempo, ossia dalla fiducia; e che la fiducia costituisce a sua volta, una fondamentale componente dell'immagine di marca, determinante per l'attivazione di nuove relazioni (effetto *reputation*), ma anche per rinforzare la fedeltà e quindi per lo sviluppo della *customer loyalty* (Busacca e Costabile, 1995; Costabile, 1998, 1999; Srivastava, Shervani e Fahey, 1998).

Come mostrato nella Figura 2, dalle relazioni leali e cooperative con i clienti hanno origine i processi di apprendimento e di accrescimento del patrimonio cognitivo dell'impresa (Woodruff, 1997; Prandelli e Von Krogh, 1999).

Figura 2. *Customer satisfaction*, relazioni e patrimonio cognitivo dell'impresa



Fonte: Riadattamento da Costabile, 2001

consumatori stabiliscono con gli oggetti ed in particolare con i brand. Ognuno di questi concetti ha l'obiettivo di identificare l'interazione tra consumatori e brand, sia in termini di antecedenti-conseguenze dei risultati, sia in termini di implicazioni di identità (Arnould e Thompson, 2005).

In particolare, numerosi studi (Ahuvia, 2005; Carroll e Ahuvia, 2006; Batra et al., 2012) si sono concentrati sul concetto di *brand love*, mentre altri (Pichler e Hemetsberger, 2007, 2008) si sono spinti fino alla definizione del concetto di devozione verso un brand – *brand devotion* – definendo quest'ultima come una forma di relazione; altri ancora (Holbrook, 1987; Lehmann, 1987; Fuschillo, 2014) hanno proposto nei propri studi una modalità di relazione “estrema” quale il *brand fanaticism*. Il concetto di relazione con la marca è stato introdotto da Fournier (1998) allo scopo di superare i limiti della letteratura sulla fedeltà alla marca. Queste limitazioni sono associate alla mancanza di approcci in grado di cogliere veramente “la fenomenologia dei legami tra consumatori e brand”. In linea con la prospettiva di Fournier (1998), è il costrutto della qualità della relazione con la marca (*brand relationship quality*) che viene a delinearsi in modo alternativo a quello della fedeltà alla marca.

Riprendendo quanto affermato da Fournier “il *brand relationship quality* è simile nello spirito alla fedeltà alla marca: entrambi i costrutti tentano di catturare la forza del collegamento formata tra il consumatore e il marchio verso una previsione di stabilità del rapporto nel tempo”. Tuttavia, il concetto di *brand relationship quality* ha in sé alcune sfaccettature in merito a componenti affettivi (come ad esempio l'amore e la passione) rimaste altamente inesprese nella concezione tradizionale di fedeltà.

A differenza del concetto di fedeltà alla marca, la relazione con il brand ha inoltre un'implicazione diretta sulla costruzione della propria identità di consumatore:

secondo Aron e Aron (1996), infatti, le relazioni significative possono cambiare il concetto di sé attraverso l'espansione in nuovi domini o rafforzare il concetto di sé attraverso meccanismi di autostima.

Pertanto, il *brand relationship quality* permette di arricchire il quadro teorico del rapporto con il marchio e dimostra la realtà composita del rapporto. Partendo dal punto di vista della *brand relationship quality*, per mantenere un rapporto vivo è necessario qualcosa in più della spinta di sentimenti positivi: vincoli affettivi e socio-emotivi, legami comportamentali (interdipendenza e di impegno), e credenze cognitive di supporto (intimità e la qualità del partner del marchio) si combinano per dare robustezza e durata nel tempo (Fournier, 1998).

2.3 Il valore del brand nella prospettiva aziendale

La concezione tradizionale del brand, inteso come strumento da utilizzare nelle politiche di prodotto e di comunicazione, ha lasciato il posto al più ampio concetto di *brand equity*, ossia "l'insieme delle attività e passività legate ad un brand, al suo nome e simbolo, che accrescono o diminuiscono il valore fornito da un prodotto o servizio a un'azienda o ai suoi clienti" (Aaker, 1991).

In altre parole, il *brand equity* deriva dal fatto che i risultati di marketing di un prodotto o servizio di marca sono diversi da quelli che si otterrebbero se il prodotto non fosse associato a nessuna marca.

Il *branding*, infatti, è quel processo finalizzato a trasferire sul prodotto o servizio il valore della marca, e si fonda sul presupposto che i consumatori percepiscano le

differenze esistenti tra le marche all'interno di una certa categoria merceologica (Sambri e Pegan, 2006). Pertanto, il marketing trae vantaggi dalla creazione e sviluppo di una marca in tutte le situazioni in cui i consumatori si trovino di fronte ad una scelta. Come proposto da Keller et al. (2005) il prodotto di marca (possa essere questi un bene fisico, servizio, persona, organizzazione ecc.) è caratterizzato da particolari dimensioni (funzionali, o emotive - simboliche) in grado di differenziarlo da altri prodotti concepiti per soddisfare lo stesso bisogno.

L'importanza crescente che negli ultimi anni è stata attribuita allo studio del valore della marca è giustificata da due motivazioni principali (Keller, 1999; Collesei, 2002):

- la prima, di natura strettamente finanziaria, mira a quantificare in termini monetari, come avviene per qualunque altro elemento del patrimonio aziendale, il valore del brand per scopi di *accounting*, fusioni ed acquisizioni (prezzo del marchio);
- la seconda, di carattere strategico, basata sulla prospettiva del consumatore, concepisce il valore come il risultato del giudizio complessivo espresso sulla marca, e il brand si eleva a *driver* di *performance* dell'impresa, sviluppato soprattutto mediante le azioni di marketing. In altri termini, questo secondo approccio è finalizzato al miglioramento della produttività di marketing poiché il *brand equity* fornisce al manager un utile strumento di valutazione dell'efficacia delle attività di marketing realizzate in passato e una guida nella pianificazione futura.

L'approccio finanziario misura il valore della marca isolando il flusso di denaro addizionale netto creato dalla marca stessa: il flusso addizionale di denaro è quindi il

risultato della propensione all'acquisto di una specifica marca da parte del consumatore anche se risulta più costosa rispetto alle altre concorrenti. Il consumatore è disposto a spendere di più per quella marca in seguito a ciò che ha appreso, visto, percepito e sperimentato personalmente nel tempo su di essa. La *customer equity* sembra dunque costituire il presupposto della *financial equity* (Kapferer, 2004).

Nell'accezione di marketing il valore del brand è identificabile con tutto quello che "deriva dall'immagine di marca, dai livelli di consapevolezza e di preferenza del cliente che si traducono nella *customer retention* e nella *brand loyalty*. Esso dipende perciò dal prezzo che il prodotto riesce a spuntare, dal numero e dalla frequenza degli acquisti/riacquisti che attiva, che sono il risultato della forza con cui tiene attaccati i clienti" (Collesei, 2002).

2.3.1 Il modello della *Customer Based-Brand Equity*

Tra i modelli più noti e attuali per la valutazione del valore della marca secondo una prospettiva di marketing vi è sicuramente il modello proposto da Keller (1993) della *Customer Based-Brand Equity* (C.B.B.E), formalmente definita "come l'effetto differenziale che la conoscenza della marca esercita sulla risposta del consumatore alle azioni di marketing della marca stessa".

Tale modello è fondato sul presupposto che la forza di una marca risiede in quello che i consumatori hanno appreso in merito ad essa, attraverso esperienze dirette e indirette.

La conoscenza della marca è dunque la chiave per creare *brand equity* perché determina l'effetto differenziale che è all'origine della stessa. Ricorrendo al modello della memoria associativa, la conoscenza della marca viene concettualizzata come la presenza nella memoria di un nodo – il brand – e di molteplici associazioni a esso collegate, risultando così costituita da due dimensioni:

- la notorietà (*brand awareness*) che è legata alla forza del nodo della marca nella memoria e riflette la capacità del consumatore di identificare la marca in condizioni diverse;
- l'immagine (*brand image*) connessa invece alle percezioni su una marca presenti nella memoria e che si riflettono in associazioni di varia natura contenenti il significato della marca per il consumatore (Sambri e Pegan, 2006).

Dal punto di vista aziendale è dunque d'importanza vitale realizzare delle azioni di marketing che consentano di stabilire presso il target un elevato grado di consapevolezza (*brand recognition* e *brand recall*), e un'immagine positiva del brand, suscitando nella mente del consumatore associazioni forti, favorevoli ed uniche.

Il modello, rappresentato graficamente da una piramide (come fa riferimento la figura 4), evidenzia come la costruzione di una marca forte attraverso quattro fasi fondamentali (Keller, 2003):

- stabilire una corretta identità attribuendo “prominenza” al brand nella mente del consumatore in modo che questo pensi sempre alla marca in diverse possibili situazioni d'utilizzo e di consumo (quanto spesso e quanto facilmente viene evocata la marca in specifiche situazioni di utilizzo). In proposito, è quindi

fondamentale conoscere la struttura cognitiva della categoria di prodotto. Un chiaro esempio viene fornito dal brand Mulino Bianco, per il quale è di fondamentale importanza comprendere la struttura cognitiva relativa alla prima colazione;

- imprimere nella mente del consumatore un preciso “significato” del brand (posizionamento) stabilendo un legame strategico con una serie di associazioni tangibili (legate alla “*performance*” del prodotto¹⁹) e intangibili (connesse all’immagine²⁰), forti (cioè rilevanti per il consumatore e coerenti nel tempo), favorevoli (cioè desiderabili e realmente garantite dal brand) e uniche (*point of difference* P.O.D.);
- suscitare reazioni positive nei consumatori alle associazioni create sia sotto il profilo cognitivo (“giudizi” sulla qualità percepita, credibilità, superiorità, affidabilità), sia sotto il profilo emotivo (“sensazioni” che dipendono dal credito sociale del brand);
- trasformare questa risposta in “risonanza” cioè in una relazione fondata su un’intensa e attiva fedeltà scomponibile in fedeltà comportamentale (comportamentale, *share of category requirements*), senso di attaccamento, senso della comunità (es. Ducati, Mini) e coinvolgimento attivo – *engagement* – da parte dei clienti a promuovere il brand.

¹⁹ Riguardano le proprietà intrinseche della marca come: gli ingredienti primari, l’affidabilità, la durevolezza, funzionalità, stile e design, prezzo.

²⁰ Le associazioni con elementi intangibili possono essere ricondotte a quattro categorie: profilo degli utilizzatori (ad esempio Diesel è rivolto ad un target giovane, combinando trend di moda, *street life* e comunicazione trasgressiva); situazioni d’acquisto e consumo (ad esempio Baci Perugina); personalità e valori (ad esempio Giovanni Rana); storia, tradizione ed esperienze (ad esempio Barilla).

Figura 4. Il modello della *Customer Based-Brand Equity*



Fonte: Keller, 2003.

In questa sede si ritiene opportuno approfondire il blocco terminale del modello della C.B.B.E., che si focalizza sulla relazione ultima e sul livello d'identificazione del consumatore con la marca.

La risonanza del brand fa riferimento alla natura di questa relazione e alla misura in cui i clienti si sentono in sintonia con la marca. La risonanza è definita sia dall'intensità, relativa alla profondità del legame psicologico del cliente con il brand, sia dal livello di attività che ne risulta, rappresentato dal tasso di ripetizione dell'acquisto e dallo scambio informativo o dalla collaborazione con il brand, su relativi eventi o con altri clienti fedeli.

Più precisamente, il concetto di risonanza della marca può essere scomponibile nelle seguenti quattro dimensioni:

1. fedeltà del comportamento;
2. senso di attaccamento;
3. senso della comunità;
4. impegno attivo.

La prima dimensione (fedeltà del comportamento) è definita dall'acquisto ripetuto dal volume percentuale attribuito alla marca nell'ambito della relativa categoria di prodotto (*share of category requirements*). Il brand deve quindi creare una frequenza e un volume di acquisto sufficiente al fine di generare utili.

Come dimostrato da Chaudhuri e Holbrook (2001), la fedeltà comportamentale rappresenta una condizione necessaria ma non sufficiente affinché si verifichi risonanza della marca. Per creare risonanza, infatti, i clienti non dovrebbero aver semplicemente un atteggiamento positivo verso il brand, ma vederlo come qualcosa di speciale in un contesto più ampio (Keller et al., 2005) creando un forte attaccamento personale.

I clienti che nutrono un forte attaccamento per una marca potrebbero persino affermare di "amarla" e descriverla come uno dei loro beni più cari, o come un piccolo piacere che aspettano con ansia.

Numerosi studi condotti recentemente hanno dimostrato che la semplice soddisfazione, intesa come conferma delle aspettative precedenti all'acquisto, può non essere un parametro sufficiente: per rafforzare la fedeltà è necessario creare un

attaccamento più profondo sviluppando programmi di marketing, prodotti e servizi in grado di soddisfare pienamente i bisogni del consumatore.

Il brand può inoltre assumere significati più ampi per il cliente in termini di senso della comunità. L'identificazione con una comunità della marca, infatti, potrebbe riflettere un rilevante fenomeno sociale per cui clienti provano un senso di parentela o di azione nei confronti di altre persone legate al brand in quanto utilizzatori o anche dipendenti e rappresentanti dell'azienda.

Infine, l'affermazione più forte di fedeltà è forse la disponibilità a investire il proprio tempo, energia, denaro o altre risorse nel brand oltre a quelle spese all'atto dell'acquisto o del consumo.

L'*engagement* dei clienti verso un brand potrebbe quindi manifestarsi ad esempio mediante l'iscrizione al club nato intorno al brand, al fine di riceverne gli aggiornamenti e avere uno scambio di corrispondenza con altri consumatori o con rappresentanti (ufficiali o meno) della marca.

In altri casi, i consumatori potrebbero decidere di visitare il sito web della marca e partecipare a *chatroom* o *focus group online*, diventando ambasciatori del brand e contribuendo alla sua diffusione, rafforzandone il legame con altri consumatori. Pertanto, la dimensione dell'attaccamento personale e quella dell'identità sociale sono presupposti essenziali dell'*engagement* nei confronti della marca (Keller, Busacca e Ostillio, 2005)²¹.

Partendo da tali assunti è quindi chiaro che il potenziale valore del brand si può esprimere appieno solo se la costruzione della marca si snoda lungo un percorso strategico che partendo dalla definizione, a livello organizzativo, di una chiara *brand*

²¹ Il terzo capitolo approfondirà in modo puntuale il concetto di *engagement*.

identity, si estrinsechi in un *brand positioning* distintivo e apprezzato nella mente del target, attuato mediante specifici programmi di marketing mix ad esso coerenti; quanto proposto sarà poi oggetto di un processo percettivo di interpretazione da parte dei destinatari e si sostanzierà nella *brand image*.

Quest'ultima influenzerà le condotte sviluppate dai consumatori e nel caso di una CBBE positiva si tradurrà in:

- maggiore fedeltà e senso di attaccamento nel lungo periodo (risonanza)²²;
- minore vulnerabilità competitiva;
- politiche di *premium price*, e quindi maggiori margini;
- possibilità di estendere il brand;
- opportunità di *licensing*.

In sintesi, se da un lato, è l'impresa a fornire la spinta iniziale, dall'altro il potere della marca risiede nella mente del consumatore dove essa nasce, cresce e si sedimenta: costruire una marca significa creare strutture mentali e aiutare i consumatori ad organizzare le proprie conoscenze sui prodotti e servizi al fine di facilitare le loro decisioni d'acquisto, generando così valore per l'impresa (Keller, Busacca e Ostilio, 2005).

In conclusione, secondo il modello di Keller una marca forte è capace di attrarre sia sotto il profilo cognitivo sia sotto quello emotivo: in altri termini i brand vincenti realizzano la "dualità" di marca, cioè riescono a parlare alla mente, soddisfacendo al

²² Secondo Bech-Larsen, Bergkvist, Francis (2006) il concetto di *risonanza* introdotto da Keller, misurabile attraverso un questionario (Keller, Busacca e Ostilio, 2005, pag.92), offre un supporto concreto ai brand manager perché consente di valutare sotto il profilo operativo il tipo di relazione e il grado di identificazione che il consumatore ha maturato con una marca specifica.

meglio i valori d'uso, ma anche al cuore, suscitando esperienze emotivamente coinvolgenti per i propri target di riferimento.

Conclusioni capitolo

Come emerso nelle pagine precedenti, la relazione tra brand e consumatore risulta essere un punto cardine per il successo e la sostenibilità delle imprese nei contesti ipercompetitivi.

La capacità di realizzare azioni di marketing che consentano di stabilire un elevato grado di consapevolezza del brand e un'immagine positiva suscitando nella mente del consumatore associazioni forti, favorevoli ed uniche, rappresenta la sfida dei marketing manager.

Il modello della *Customer Based-Brand Equity* dà la possibilità di poter approfondire in maniera dettagliata gli item che portano il consumatore alla *loyalty*; in questa sede si ritiene opportuno approfondire nel dettaglio il concetto di *engagement*, presupposto fondamentale per la fedeltà del consumatore nei confronti di un brand.

Capitolo Terzo

Il Consumer Brand Engagement

SOMMARIO: 3.1 Categorizzazione degli studi sul *Consumer Brand Engagement* – 3.1.1 Il concetto di *engagement* nella letteratura accademica – 3.1.2 Il concetto di *engagement* nella letteratura di marketing – 3.1.3 Sovrapposizioni e differenze con altri costrutti – 3.2 *Consumer Brand Engagement* nel contesto digitale dei Social Media – 3.2.1 *Online Brand Community Engagement* – 3.2.1.1 Drivers dell'*Online Brand Community Engagement* – 3.2.2 *Consumer Brand Engagement* e Social Network – 3.2.2.1 *Consumer Brand Engagement* su Facebook – Conclusioni capitolo

Introduzione e domanda di ricerca

L'impianto teorico della *Customer Based-Brand Equity* proposto da Keller (2003) fornisce agli operatori di marketing un modello chiaro e schematico per poter individuare l'insieme di *item* che concorrono alla creazione di una forte *equity* della marca partendo da una delle risorse strategiche più rilevanti per le aziende: il consumatore.

Come enunciato nel precedente capitolo, al fine di innescare un meccanismo di fedeltà ripetuta nel tempo, è essenziale per le aziende coinvolgere in modo attivo i propri consumatori mediante opportune strategie di *engagement*: questa risulta essere la *conditio sine qua non* che determina la possibilità o l'impossibilità di creare e co-creare valore per l'azienda.

Partendo da tali presupposti, il focus di questa ricerca è rivolto alla comprensione e all'approfondimento del *Consumer Brand Engagement* mediante due domande di ricerca di cui la prima è la seguente:

“Qual è il posizionamento del tema dell'*engagement* all'interno delle teorie di marketing e delle più generali teorie che riguardano il rapporto tra marca e consumatori?”

Successivamente, nel quarto capitolo, attraverso un'analisi empirica sul brand Telecom Italia Mobile (TIM), si cercherà di fornire una risposta alla seguente domanda di ricerca: “L'azienda TIM implementa strategie di *engagement*? Quali sono i risultati derivanti da tali strategie di coinvolgimento sui consumatori?”.

In questo capitolo si cercherà quindi di rispondere al primo quesito di ricerca inquadrando il *topic* attraverso i principali contributi emersi in letteratura.

3.1 Categorizzazione degli studi sul *Consumer Brand Engagement*

3.1.1 Il concetto di *engagement* nella letteratura accademica

In conformità con la definizione dell'Oxford English Dictionary (2009) il termine inglese “*engagement*” descrive un obbligo morale o legale che un individuo manifesta nei confronti di qualcuno o qualcosa. Tale definizione, risalente al XVII secolo, è stata ampliata nel corso del tempo da interpretazioni del concetto emerse in letteratura più volitive (Jennings e Stoker, 2004) e/o discrezionali (Frank, Finnegan e Taylor, 2004),

tra cui quelle riguardanti le nozioni di “collegamento”, “attaccamento”, “coinvolgimento emotivo” e/o “partecipazione” usate per descrivere forme di impegno specifiche (London, Downey e Mace, 2007).

Negli ultimi due decenni, il termine *engagement* è stato ampiamente utilizzato in una vasta gamma di discipline delle scienze sociali, quali psicologia, sociologia, scienze politiche e comportamento organizzativo, portando ad una varietà di approcci concettuali che evidenziano diversi aspetti del concetto (Hollebeek, 2011; Ilic, 2008).

Alcuni studiosi (Bryson e Hand, 2007; Huo, Binning e Molina, 2009) hanno riconosciuto l'*engagement* come una forma di comportamento sociale interattivo, che rappresenta uno stato transitorio all'interno di processi di coinvolgimento più ampi che si manifestano nel tempo.

Da un punto di vista sociologico l'*engagement* è stato studiato come “impegno civile” (Jennings e Stoker, 2004; Mondak et al., 2010), mentre nel campo psicologico tale concetto ha preso la connotazione di “impegno sociale” (Achterberg et al., 2003; Huo, Binning e Molina, 2009).

Studi legati alla psicologia educativa (Bryson e Hand, 2007; Hu, 2010) hanno esplorato il “coinvolgimento degli studenti”, mentre le scienze politiche hanno esaminato “l'impegno dei membri della nazione” (Kane, 2008; Resnick, 2001). Inoltre, anche all'interno della letteratura organizzativa (comportamentale/gestionale), sono stati esplorati i termini “coinvolgimento dei dipendenti” (Catteeuw, Flynn e Vonderhorst, 2007; Crawford, Lépine e Rich, 2010) e “coinvolgimento degli *stakeholder*” (Greenwood, 2007; Noland e Phillips, 2010). In particolare come sottolineato da Schaufeli, Martínez, Pinto, Salanova e Bakker (2002) “il

coinvolgimento dei dipendenti” è descritto come un “positivo adempimento mentale connesso al lavoro ed alle attività”.

La diversità con cui il termine “coinvolgimento” è stato definito fornisce la comprensione della natura tripartita del coinvolgimento secondo le **dimensionalità** a) **cognitiva**, b) **emotiva** e c) **comportamentale**, con particolari variazioni specifiche del contesto osservato e degli attori coinvolti (Brodie et al., 2011; Gummerus et al., 2012; Wirtz et al., 2013; Hollebeek et al., 2014; Vivek et al., 2014).

Come ripreso da Gambetti e Graffigna (2011), la dimensione cognitiva del concetto di *engagement* consiste in un processo di attivazione mentale di un consumatore verso una marca che ritiene rilevante (ARF, 2006) o, in alcuni casi, come un *self-concept* indicante la tendenza variabile dei consumatori a includere le marche nel proprio concetto di sé (Sprott, Czellar e Spangenberg, 2009). La componente affettiva dell'*engagement* viene definita da Heath (2009) come l'insieme delle emozioni attivate nell'individuo durante il processo di elaborazione di un messaggio pubblicitario: la relazione che si crea tra marca e consumatore si basa sulle emozioni suscitate dal messaggio che è in grado di qualificare fortemente l'informazione trasmessa. Infine, per alcuni autori (Van Doorn et al., 2010) la dimensione conativa, o comportamentale, dell'*engagement* è il risultato del livello di attivazione comportamentale del consumatore nei confronti di una marca percepita come particolarmente in sintonia con il sé, e quindi di un complesso di manifestazioni comportamentali che vanno ben oltre la mera transazione economica incentrata intorno alla marca (Verhoef, Reinartz e Krafft, 2010; Jaakkola e Alexander, 2014). Un esempio di come questi tre aspetti possono sussistere simultaneamente è fornito dalle dimensioni “dell'impegno civico” (Jennings e Zeitner, 2003; Hollebeek, 2011)

che includono coinvolgimento relativo ai media (cognitivo), di fiducia (emozionale) e politico (comportamentale).

I più recenti studi condotti da Hollebeek, Glynn e Brodie (2014) e da Vivek, Beatty, Dalela e Morgan (2014) consolidano la concettualizzazione dell'*engagement* come costrutto multidimensionale caratterizzato da dimensioni cognitiva, affettiva e comportamentale. Seguendo questo approccio, il coinvolgimento dei consumatori è stata definita come un impegno cognitivo, affettivo e comportamentale di un rapporto attivo con il marchio (Mollen e Wilson, 2010; Wirtz et al., 2013; Hollebeek e Chen, 2014).

3.1.2 Il concetto di *engagement* nella letteratura di marketing

Per estendere la comprensione del concetto di *engagement* da un punto di vista di marketing è necessario però risalire al contributo di Appelbaum (2001) in cui l'autore denuncia l'inadeguatezza dei costrutti convenzionali focalizzati su esperienze passate, tra cui la soddisfazione del cliente e la qualità percepita, nello spiegare il comportamento dei consumatori in modo previsionale. Per tale finalità pertanto, sono state sostenute modalità di misurazione basate sulla natura interattiva dei rapporti cliente/marchio (Aaker, Fournier e Brasel, 2004), tra cui il "coinvolgimento del cliente" (Van Doorn et al., 2010), che dovrebbe contribuire a sviluppare la comprensione dell'esperienza del cliente e/o la dinamica di *retention* Bowden (2009). Come evidenziato da Hollebeek (2011) il concetto di *engagement* da un punto di vista di marketing trova le sue radici nelle teorie che affrontano il *Relationship Marketing*

(RM) enunciata da Vivek, Beatty e Morgan (2010) e la *Service Dominant Logic* (SDL) proposta da Vargo e Lusch (2004) e poi ripresa da numerosi autori (Gummesson 1994; Grönroos 2010; Brodie, Hollebeek, Ilic e Juric, 2011), entrambe centrate sull'importanza di una duratura interazione e relazione tra gli *stakeholder* che generano valore.

La SDL²³ affronta l'importanza dei contributi proattivi dei consumatori nel co-creare le proprie esperienze personalizzate e valore percepito con le organizzazioni attraverso il dialogo ed interazioni attive, esplicite e continue (Vargo e Lusch, 2004, 2008a, 2008b), così come esplicitato dai principi del RM (Carter, 2008; Palmatier, Dant, Grewal e Evans, 2006).

²³ Nel dettaglio quattro delle dieci premesse fondamentali che sottendono la SDL sono di particolare importanza per determinare i fondamenti concettuali alla base del concetto di *Customer Engagement* (Vargo e Lusch 2008a).

La premessa 6 sancisce che “il cliente è sempre un co-creatore di valore”, evidenziando la natura co-creativa e interattiva di creazione di valore tra i clienti e/o altri attori all'interno di relazioni di servizio. Continuando con la premessa 9, gli autori enunciano che “tutti gli attori sociali ed economici sono integratori di risorse”, sottolineando l'importanza del contesto al fine della creazione di valore all'interno delle reti. Nel giustificare queste premesse, Vargo e Lusch (2008b) definiscono che “*the service for service foundation of S-D logic provides the motivation for interaction and network development. That is, we serve - use our network of resources for others' benefit (individually and collectively) - in order to obtain service from others. Service, as used in the S-D logic, identifies the logic of interactivity*”.

Inoltre, la premessa 10 stabilisce che “il valore è sempre univocamente e fenomenologicamente determinato dal beneficiario”: tale assunto sottolinea la natura altamente esperienziale, intrinsecamente soggettiva e contestuale del concetto di co-creazione del valore. Questa particolare premessa trova le sue radici nella nozione di “economia dell'esperienza” (Pine e Gilmore 1999), “*service encounters*”, e “*servicescapes*” (Bitner, 1992).

Infine la premessa 8 afferma che “una vista focalizzata sul servizio è intrinsecamente orientata al cliente e alla relazione”, evidenziando la natura trascendentale e relazionale del servizio (Vargo 2009). In questo contesto, il servizio è visto come generatore di specifici vantaggi per il consumatore attraverso la co-creazione di valore con gli altri attori in specifiche relazioni di servizi in virtù delle interazioni focali e/o esperienze interattive.

Queste quattro premesse, in particolare, forniscono una base concettuale per lo sviluppo del concetto del *Customer Engagement*, che riflette le esperienze interattive e co-creative dei consumatori con altri *stakeholders* attraverso relazioni di servizio interconnesse. In particolare, Lusch e Vargo (2010) suggeriscono che particolari esperienze interattive e co-creative possono essere interpretate come l'atto di essere “coinvolti”.

In particolare, il coinvolgimento del cliente contribuisce ai principi fondamentali del RM che riguardano la *retention* e la fidelizzazione del cliente influenzando l'esperienza del cliente (Verhoef et al., 2010).

Inoltre, Vivek, Beatty e Morgan (2010) riconoscono il ruolo centrale dell'*engagement* del cliente da ciò che Vargo e Lush definiscono un "ampliamento" della prospettiva del RM. Essi prendono atto di questa prospettiva sottolineando l'importanza di stabilire e mantenere con i clienti relazioni durature, interattive e di valore (Morgan e Hunt 1994; Christopher, Payne e Ballantyne 1995), e co-creando valore (Prahalad e Ramaswamy, 2004).

Analogamente, da una prospettiva SDL, il coinvolgimento dei clienti riflette le dinamiche di agenti interconnessi, incluse le organizzazioni, i clienti e/o altre parti interessate, producendo in modo interattivo valore generato e co-creato attraverso la fornitura di servizi (Vargo, Maglio e Akaka, 2008). "Il valore co-creato" è definito come "il livello del valore percepito creato nella mente del cliente derivante da attività interattive, congiunte e/o personalizzate per e con le parti interessate" (Dall'Olmo-Riley e DeChernatony, 2000; Prahalad e Ramaswamy, 2004).

Partendo da tali impianti teorici, il concetto di coinvolgimento verso una marca può essere quindi definito ed interpretato in base al focus concettuale da cui esso viene analizzato.

Come proposto dalla *Advertising Research Foundation* (ARF, 2006) l'*engagement* del consumatore verso una marca (*Consumer Brand Engagement* - CBE) può essere definito come "*the turning on of a prospect to a brand idea enhanced by the surrounding context*".

Tale definizione sottolinea come il *Consumer Brand Engagement* sia un riferimento centrale nella letteratura così come nella strategia di marketing, essendo considerato un fondamentale driver di *brand equity* (Aaker, 1991; Keller, 1993; Schultz e Block, 2011; Ferraresi, 2011; Gambetti e Graffigna, 2015).

Sebbene per Vivek (2009) il CBE rappresenti *“the intensity of a consumer’s participation and connection with an organization’s offerings and/or its organized activities”*, tra le numerose definizioni proposte si innesta anche quella fornita da Cantone et al. (2013) secondo cui il CBE *“descrive il ruolo attivo e produttivo dei consumatori nei rapporti con le aziende al fine di co-creare valore per i brand, i suoi prodotti e/o i suoi servizi”*.

Nonostante la maggior parte delle ricerche adottino una prospettiva intra individuale basata sulla psicologia dei consumatori, altri autori (Van Doorn et al., 2010; Verhoef, Reinartz e Krafft, 2010; Goldsmith, Flynn e Kim, 2010) interpretano il coinvolgimento dei consumatori verso una marca come *“the set of behavioural manifestations towards a brand or a firm, beyond mere purchase”*, fornendo un punto di vista *company centric* osservando gli effetti di specifici comportamenti di coinvolgimento dei clienti attraverso la prospettiva aziendale²⁴.

Partendo dalle ricerche sul comportamento organizzativo, Patterson, Yu, e De Ruyter (2006) definiscono il CBE come *“the level of a customer’s physical, cognitive and*

²⁴ Sebbene l’etimologia dei termini *“consumer”* e *“customer”* indichi in letteratura due tipologie di utenti distinte, in tale sede si fa riferimento a quanto indicato da Bowden (2009) che sottolinea l’esistenza di interazioni nevralgiche a due vie tra uno specifico soggetto (ad es. *consumer/customer*) ed un oggetto (ad es. un brand/prodotto oppure un’azienda; Patterson et al., 2006) come una condizione necessaria per far emergere livelli rilevanti di coinvolgimento. Pertanto, anche al fine dell’analisi empirica proposta nel Capitolo Quarto, tali figure si considerano coincidenti.

emotional presence in their relationship with a service organization"; nel dettaglio gli autori propongono quattro variabili multidimensionali specifiche del CBE, tra cui:

- *absorption*: il livello di concentrazione dei clienti su un oggetto di coinvolgimento di riferimento, come ad esempio una marca/organizzazione, che riflette la dimensione cognitiva del coinvolgimento;
- *dedication*: il senso di appartenenza all'organizzazione/marca, che corrisponde alla dimensione emotiva del coinvolgimento del cliente;
- *vigour*: il livello di energia e resilienza mentale nell'interagire con un oggetto;
- *interaction*: le comunicazioni a due vie tra un soggetto di riferimento e l'oggetto.

Le ultime due dimensioni (ad esempio, "vigore" e "interazione") riflettono la dimensione comportamentale del coinvolgimento. Al contrario, Vivek, Beatty, e Morgan (2010), concentrandosi su azioni specifiche e/o interazioni, vedono il *Customer Brand Engagement* da un punto di vista prevalentemente comportamentale. In particolare, le dimensioni cognitive ed emotive di coinvolgimento identificate nella *review* di letteratura sono implicate solo con il termine "connessione" nella definizione proposta degli autori.

Attingendo da una vasta gamma di ricerche nel campo delle scienze sociali e del management, Hollebeek (2011), definisce il *Customer Brand Engagement* come "*the level of a customer's motivational, brand-related, and context-dependent state of mind characterized by specific levels of cognitive, emotional, and behavioral activity in brand interactions*", consolidando con tale asserzione il consenso generale in merito alla natura generica e multidimensionale (cognitivo, emotivo, comportamentale) delle forme di coinvolgimento.

Altri studi di natura psicologica (Mollen e Wilson, 2010) si sono focalizzati sull'*Online Brand Engagement* per comprendere le dimensioni della “elaborazione cognitiva sostenuta”, del “valore strumentale” e del “valore esperienziale” che vengono attivati attraverso i canali digitali. Partendo da tali studi gli autori rilevano la forte differenza tra *engagement* e “*Involvement*”²⁵, definendo il primo come una tipologia di *Involvement*, in quanto comprende un approccio proattivo, un rapporto interattivo tra cliente ed un oggetto specifico (ad esempio, un marchio). Di conseguenza, gli autori ipotizzano che il concetto di *Customer Engagement* vada al di là “del semplice esercizio di conoscenza”, e diversamente dall'*Involvement*, richiede il soddisfacimento del valore esperienziale, così come del valore strumentale²⁶.

Come ripreso da Gambetti e Graffigna (2011), solo lo studio di Bowden (2009) tenta di offrire una visione “integrata” del CBE, inteso come “costrutto dal carattere processuale e dinamico, che si presenta come sovraordinato ad altri costrutti che regolano la relazione del consumatore con la marca”. In concreto, il processo di coinvolgimento verso una marca prevede che gli individui sviluppino “un percorso di natura prevalentemente psicologica che li renderà progressivamente fedeli alla marca (*Enduring Loyalty*)”. Tale percorso è caratterizzato dalla formazione di uno stato di *Calculative Commitment* verso il brand da parte dei nuovi consumatori (considerato la base cognitiva dell'acquisto); dall'aumento del livello di *Involvement* verso la marca, supportato da un contestuale aumento della fiducia (*Trust*) da parte dei clienti acquisiti ormai da tempo; dallo sviluppo di *Affective Commitment*, considerato come la base emotiva dell'acquisto che, a sua volta, può evolvere in uno stato di fedeltà

²⁵ Si rimanda al paragrafo 3.1.3 per un approfondimento.

²⁶ Tale affermazione è coerente con la visione del *Customer Engagement* nell'ambito delle relazioni articolate nella SDL, che evidenzia l'interattività e l'esperienza del cliente (Vargo, 2009).

duratura verso il brand caratterizzato da un comportamento di acquisto ripetuto nel tempo.

3.1.3 Sovrapposizioni e differenze con altri costrutti

Gli studi accademici che si sono susseguiti fino ad oggi, presentano il CBE come un costrutto aperto, di cui solo la sua natura multidimensionale mette d'accordo la maggior parte degli studiosi; tuttavia, numerosi disaccordi sono invece sorti per quanto riguarda le dimensioni costitutive del CBE nonché i confini e le relazioni concettuali tra l'*engagement* ed altri concetti tradizionali del marketing.

La tendenza in diversi studi a utilizzare il termine *engagement* come un semplice sinonimo o variante linguistica di altri concetti, quali il concetto di *exchange* (Erat et al., 2006), di *empowerment* (Shaw et al., 2006), di *co-creation/co-production* (Sawhney et al., 2005; Etgar, 2008), di *participation* (Füller, 2006; Wagner e Majchrzak, 2006, 2007) o ancora di *retention* (Carter, 2008) e di *loyalty* (Kerr, 2009) ha facilitato il sorgere di un quadro sempre più astruso e complesso (Gambetti e Graffigna, 2011) in cui tale concetto non veniva sviluppato nelle sue dimensioni costitutive.

Come discusso da alcuni autori, il costrutto del CBE presenta una sovrapposizione con altri costrutti classici della teoria del marketing tra: l'*Involvement* (Zaichkowsky, 1985, 1986; Park e Mittal, 1985), il *Commitment* (Moorman et al., 1992; Morgan e Hunt, 1994), l'*Emotional Attachment* (Bowlby, 1979; Thomson et al., 2005; Smaoui,

2008; Park et al., 2010; Smaoui e Behi, 2011) e la *Brand Experience* (Brakus et al., 2009).

A fronte di numerosi studi accademici il concetto di *Involvement*, quale elemento cardine per la comprensione del comportamento dei consumatori (Muncy e Hunt, 1984) è stato oggetto di numerosissime riflessioni teoriche e concettuali all'interno di contesti estremamente diversi (ad esempio il *Product Involvement* di Cohen, 1983; l'*Ad Involvement* proposto da Lord e Bumkrant, 1993; il *Message Involvement* di Mitchell, 1979; l'*Issue Involvement* di Laurent e Kapferer, 1985; il *Purchase Involvement* di Antil, 1984; il *Response Involvement* di Bloch e Richins, 1983).

Sebbene l'identificazione di una definizione univoca dell'*Involvement* appaia difficile, le diverse accezioni presenti in letteratura fanno riferimento alla cosiddetta "rilevanza personale" (Zaichkovsky 1986) secondo cui il consumatore risulterebbe "involved" verso un prodotto, un messaggio, una campagna pubblicitaria, quando percepisce una "personal relevance of a stimulus or situation" (Poiesz e De Bont, 1995). Inoltre, un elemento cruciale nella definizione del costrutto dell'*Involvement* risiede nella sua natura motivazionale in quanto l'"*Involvement is based on needs, values, and interests that motivate a consumer toward an object*" (Zaichkovsky, 1985,). Pertanto, un consumatore diventa "involved" verso una proposta di marketing quando ne percepisce un elevato livello di rilevanza personale, e questa percezione, funge da driver dell'attivazione comportamentale del consumatore. Consumatori con un alto livello di *involvement* saranno quindi più aperti a processi di acquisto complessi mentre consumatori scarsamente *involved* manifesteranno una più elevata disponibilità alle variabili contestuali in cui avviene l'acquisto e soprattutto al prezzo (De Luca, 2004; Gambetti e Graffigna, 2011).

Il concetto di *Involvement* condivide quindi la dimensione individuale di rilevanza personale e di relazione tra individuo e brand (*self-concept* proposto da Sprott et al., 2009) ma, rispetto al concetto di CBE, sembra non considerare le dimensioni più emotive, relazionali e socio-culturali fondamentali per lo sviluppo dell'*engagement*.

Un ulteriore costrutto che nella letteratura accademica trova sovrapposizioni con il CBE è il concetto del *Commitment* che trae le origini dagli studi psico-sociali condotti sulla natura delle relazioni tra individui e tra individui e organizzazioni. Come evidenziato da Scazoni (1979) il *Committment* rappresenta la fase più avanzata dell'interdipendenza tra partners e costituisce uno dei cardini del *Relationship Marketing* (Morgan e Hunt, 1994). La definizione proposta in letteratura (Wetzels, Ruyter e Birgelen, 1998) identifica il *Commitment* come “*a psychological sentiment of the mind through which an attitude concerning continuation of a relationship with a business partner is formed*”.

Per poter quindi mantenere una relazione duratura e di reciprocità positiva tra consumatore e azienda/marca è necessario che si verifichi una condizione di “vantaggio emotivo”.

Come ben riassunto da Graffigna e Gambetti (2011), nella letteratura di marketing esistono però due principali accezioni del concetto di *Commitment*: da una parte tale concetto è definito come uno stato affettivo che un attore (il consumatore) prova nei confronti della relazione con un altro attore (l'azienda o la marca): in tale accezione si parla quindi di *Affective Commitment*, sviluppato sulla base di un riconoscimento valoriale tra le due parti. In una prospettiva alternativa, il *Commitment* è considerato invece un costrutto di tipo cognitivo, più precisamente di *Calculative Commitment*,

definito come una valutazione cognitiva del valore della relazione instaurata con l'organizzazione (Morgan e Hunt, 1994).

In sintesi, il costrutto del *Commitment* condivide con il CBE la marcatura sul valore relazionale tra il consumatore e il brand e sulla natura processuale e diacronica di questo legame. Il *Commitment* però, focalizza principalmente la dimensione "diadica" di questo legame (marca-consumatore), con scarsa attenzione alla dimensione sociale (gruppo dei pari, contesto socio-culturale) e processuale dell'evolversi del legame nel tempo (Graffigna e Gambetti, 2011).

Un terzo costrutto che trova similitudini con il CBE è il concetto di *Brand Attachment*, definito da Park et al. (2010) come "*the strength of the bond connecting the brand with the self [...]. This bond is exemplified by a rich and accessible memory network (or mental representation) that involves thoughts and feelings about the brand and the brand's relationship to the self*".

Come proposto dagli autori, alla base dello sviluppo del *Brand Attachment* è possibile riscontrare due elementi fondamentali: la *Brand-self Connection* e la *Brand Prominence*. Attraverso la *Brand-self Connection*, ovvero una connessione sia emotiva che cognitivo-rappresentazionale tra consumatore e brand, il consumatore sviluppa "un senso di unità con la marca e la incorpora nella definizione aspirazionale della sua identità". La *Brand Prominence* invece, indica la forza del legame instauratosi tra consumatore e brand in virtù di una maggiore rilevanza emotiva che si consolida col passare del tempo. L'emergere con evidenza del ruolo primario giocato dalle emozioni nella costituzione di questo legame ha portato alcuni autori come Thomson, MacInnis e Park (2005) a parlare direttamente di *Emotional Attachment* e di misurare il costrutto sulla base dell'intensità emotiva che caratterizza la relazione tra il

consumatore e la marca (articolata dagli autori in tre livelli di intensità progressiva: *affection, passion e connection*). Sebbene il costrutto di *Emotional Attachment* appaia molto vicino al costrutto del *Consumer Brand Engagement* per la sua natura emotiva e relazionale, nonché per l'accento posto sulla sua processualità e diacronicità, i due costrutti si differenziano per la componente interpersonale, sociale e partecipativa che contraddistingue il CBE e che appare assente nel costrutto di *Emotional Attachment*.

Il quarto costrutto con cui il CBE trova sovrapposizioni è la *Brand Experience*, la cui importanza concettuale viene confermata da Brakus, Schmitt e Zarantonello (2009) che ne colgono l'importanza strategica in quanto "*understanding how consumers experience brands is critical for developing marketing strategies for good and services*". Questo costrutto si focalizza primariamente sulle dimensioni emotive, cognitive e comportamentali dell'esperienza che un consumatore manifesta verso un brand in un determinato contesto. Ne consegue il primato della dimensione situazionale nella definizione stessa dell'*Experience*. I diversi autori hanno infatti identificato diverse esperienze del consumatore a seconda della situazione in cui essa ha luogo: la *Product Experience*, ad esempio, è legata al momento di interazione del consumatore con i prodotti legati al brand, si tratta sia di interazione fisica o virtuale (ad esempio alla visione di una comunicazione dedicata al prodotto o all'interazione via Internet con un portale dedicato); altra situazione è quella della *Shopping and Service Experience*, in cui il consumatore interagisce direttamente con l'ambiente fisico dello *store* legato al brand, con la sua cultura e con il personale di vendita; ultima cruciale situazione è la *Consumption Experience*, legata all'effettivo uso del prodotto e alle dimensioni edonistiche di questa esperienza. In sintesi, la *Brand Experience* può essere definita

come la risposta sia interna (emotiva, sensoriale e cognitiva) sia esterna (comportamentale) del consumatore agli stimoli legati all'identità della marca (il logo, i suoi prodotti, la comunicazione, i luoghi di acquisto, ecc.) come ribadito da numerosi studi (Holbrook e Hirshman, 1982; Ferraresi e Schmitt, 2006; Brakus, Schmitt e Zarantonello, 2009). Così definito, il costrutto di *Brand Experience* presenta diversi elementi di sovrapposizione con quello di *Consumer Brand Engagement*, tra cui la multidimensionalità (emotiva, cognitiva e comportamentale) e la sua natura fortemente situata e contestuale. Ciò che sembra differenziare i due costrutti è però l'attenzione alla temporalità e processualità di sviluppo del costrutto: focus assente nella definizione di *Brand Experience*, altresì cruciale nella definizione del CBE.

In sintesi, quindi, il CBE condivide con altri concetti tradizionali del marketing il focus sulla relazione marca-consumatore nelle sue componenti comportamentali, rappresentazionali ed emotive. Ciò che sembra per lo più distinguere il CBE è la valorizzazione del ruolo attivo del consumatore, considerato partner dell'azienda non solo nella costruzione dei contenuti di marca, ma anche nello sviluppo di una reputazione positiva del brand attraverso il passaparola. Inoltre, a differenza degli altri costrutti analizzati, il CBE appare di natura dinamica e processuale, originato da un complesso percorso psicologico di maturazione del legame marca-consumatore.

3.2 *Consumer Brand Engagement* nel contesto digitale dei Social Media

Negli ultimi due decenni, la nascita e la crescita di Internet come mezzo di comunicazione ha permesso ad individui geograficamente lontani di riunirsi online in base a interessi comuni (Thomsen et al., 1998) stabilendo di fatto nuove forme di interazione tra impresa e cliente. Ad esempio, Hoffman e Novak (1996) evidenziano la capacità di come Internet abbia portato allo sviluppo di nuovi approcci di comunicazione da molti-a-molti (ad esempio *consumer to consumer* - C2C).

Il mondo virtuale non solo connette le imprese, ma anche i consumatori consentendo quindi l'accesso a contenuti online e alla comunicazione attraverso questo mezzo (De Valck et al., 2009).

All'interno dell'ambiente emergente di Internet, i consumatori rivestono sempre più il ruolo di partecipanti attivi nei processi interattivi comprendenti molteplici feedback, ed una comunicazione molto immediata, potenzialmente in tempo reale (Hoffman e Novak, 1996; Prahalad e Ramaswamy, 2004b).

Come risultato, la gente ha costantemente basato la propria identità sociale sui marchi che consuma, sviluppando così identità di consumatori abbastanza definite.

Tale fenomeno è stato reso possibile grazie alla nascita e diffusione dei *Social Media*, ambienti di collaborazione incentrati sullo scambio di contenuti che mediante una piattaforma unica consentono agli utenti di ricevere non solo contenuti simili ai media tradizionali, ma anche di partecipare attivamente alla creazione, lo sviluppo e diffusione di contenuti.

Forum di discussione, chat, *newsgroup*, e-mail, pagine web personali, social network e blog rappresentano i principali strumenti d'interazione e di comunicazione virtuali

(De Valck et al., 2009) che possono favorire lo sviluppo dell'*engagement* dei consumatori con specifici marchi (Brodie et al., 2011). Questi strumenti consentono e agevolano la formazione di nuove ed estese forme di esperienze di consumo interattive, che possono contribuire allo sviluppo del coinvolgimento dei consumatori con marchi specifici.

L'emergere di tali media ha offerto, ed offre alle aziende l'opportunità di avviare conversazioni digitali bidirezionali con i propri consumatori, riducendo in modo esponenziale il costo delle attività di comunicazione (Deighton e Kornfeld, 2009).

I nuovi canali multimediali come YouTube, Wikipedia, Facebook o Twitter hanno dato voce ai clienti, permettendo loro di creare e condividere facilmente i propri contenuti web, elevando di fatto la figura del consumatore a produttore/autore multimediale di contenuti che possono essere utilizzati consumati da altri su Internet.

Secondo Idugboe (2012) i social media non rappresenterebbero un fenomeno di moda: sulla base dei tassi di adozione e dall'uso continuato da parte dei consumatori, le imprese (ad esempio Starbucks, Nike, Gap e Coca-Cola) adottano sempre più i social media come strumenti di marketing innovativi utilizzati per connettersi ai propri consumatori (Evans e McKee, 2010; Gillin, 2007; Li e Bernoff, 2008; Swedowsky, 2009; Wong, 2009). L'incremento del numero di aziende che utilizzano i social media e l'aumento dei budget destinati alle attività di social media marketing sono solo due fattori che dimostrano l'impatto che i social media stanno avendo sulla strategia di marca delle aziende e di quanto essi risultino uno strumento importante per il successo dell'azienda.

La possibilità per le aziende di poter raccontare "la storia" della propria storia, del proprio marchio e prodotti rappresenta una delle principali motivazioni che ha spinto

le aziende a utilizzare i social media come una nuova funzione di marketing (Gillin, 2007; Swedowsky, 2009; Wong, 2009).

I social media possono quindi aiutare a stabilire legami affettivi con i consumatori, e, a loro volta, a favorire forti relazioni con i consumatori. Gillin (2007) afferma che costruire e mantenere forti relazioni con i consumatori attraverso i social media permette alle aziende la possibilità di entrare in contatto con i propri clienti in un modo completamente nuovo, simile ad un sistema di conversazione: questo significa creare un dialogo tra azienda e clienti in cui le informazioni utili vengono scambiate in modo che entrambe le parti ne traggano beneficio. Come risultato i consumatori possono trasformarsi appassionati sostenitori della marca e dell'azienda (Swedowsky, 2009; Wong, 2009) incidendo quindi sulla *brand trust* (Habibi et al., 2014) e sulla *brand loyalty* (Laroche et al., 2013).

In particolare in questa sede vengono approfonditi due dei principali strumenti legati al social media marketing: le Brand Community online ed i Social Network²⁷.

Sebbene tali strumenti abbiano nature differenti e siano stati studiati nella letteratura accademica con approcci differenti, rappresentano entrambi piattaforme su cui i consumatori interagiscono con altri membri per connettersi, produrre e condividere contenuti online su numerosi argomenti, tra cui marchi, prodotti e servizi (Boyd e Ellison, 2008; Singh e Cullinane, 2010).

Pertanto, al fine della ricerca empirica esposta nel quarto capitolo, si assume che tali piattaforme convergono verso la medesima funzione di "*clearing house of information*", così come definito da Singh e Cullinane (2010), che forniscono alle aziende una notevole mole di dati non filtrati direttamente dai loro consumatori, utili

²⁷ Nel dettaglio si farà uno specifico approfondimento alla piattaforma Facebook.

per lo sviluppo di nuovi prodotti e/o soluzioni rispondenti alle esigenze dei consumatori.

3.2.1 Online Brand Community Engagement

Le relazioni interattive cliente/impresa nelle *Brand Community* virtuali riflettono i concetti espressi da Vivek et al. (2010) del “dominio ampliato del marketing relazionale” (*expanded relationship marketing*), e della “*transcending view of relationships*” proposto da Vargo (2009), che forniscono una base concettuale per il concetto di coinvolgimento dei consumatori.

Mentre le prime *Brand Communities* (BCs) sono emerse offline come risultato di alti livelli di *Customer Brand Engagement* (Algesheimer et al., 2005), l’ultimo decennio ha visto una proliferazione di *Brand Communities Online* (OBCs) online (molte delle quali oggi operano su scala globale) nate dall’evoluzione e diffusione massiva di internet, social media e tecnologie *mobile*. Tale fenomeno, come sottolineato da Manchanda et al. (2012) ha costretto le imprese ad interfacciarsi con le OBCs ed ha spinto la ricerca accademica verso lo studio dell’*engagement* dei consumatori in questi ambienti sviluppati nei contesti digitali.

Muniz e O’Guinn (2001) hanno introdotto per primi il concetto di *Brand Community* nella letteratura di marketing, definendole come “*a specialized, non-geographically bound community, based on a structured set of social relationships among admirers of a brand*”. Questa definizione assume una prospettiva sociologica ed è radicata nel

costrutto della *Community* concepita come una rete di relazioni sociali segnate da mutualità e legami sociali (Bender, 1978).

Studi successivi condotti combinando le prospettive del consumatore e dell'azienda hanno delineato un concetto di *Brand Community* intesa come “*network of relations between providers and brand consumers who attach a certain value to engaging in a relationship with both the provider and with the brand's other consumers*” (Wirtz et al., 2013).

Muniz e O'Guin (2001) delineano tre fattori che contrassegnano le BCs:

- una **coscienza comune**, cioè, una connessione intrinseca che i membri sentono tra loro pur non essendosi mai incontrati. Questa coscienza comune è spesso associata anche ad un senso collettivo di differenziazione dagli altri che non fanno parte di quella community.
- **riti e tradizioni** che perpetuano la storia, la cultura e la coscienza condivisa della community e che inculcano norme di comportamento e valori che in genere si incentrano su esperienze di consumo condivise con il brand.
- un **senso di responsabilità** morale per la comunità nel suo insieme e per i suoi singoli membri che contribuiscono all'azione collettiva e coesione di gruppo.

Dal recente studio proposto da Wirtz et al. (2013), è possibile identificare quattro dimensioni fondamentali che caratterizzano in modo significativo una *Brand Community* online:

- **orientamento al brand**, ossia la tendenza della *community* a svilupparsi e orientarsi verso il marchio stesso (come ad esempio la *community* degli HOG - Harley Owners Groups; Fournier e Lee, 2009), o verso un interesse comune più ampio;
- **l'utilizzo di Internet**, che ha permesso lo sviluppo delle *Brand Community* online, le quali hanno potuto beneficiare di vantaggi di costo e di una portata globale, sebbene anche le *community* nate prima dell'era di internet, e solo successivamente implementate online (ad esempio Lego), risultino oggi un esempio di *Brand Community* forti e globali (Hatch e Schultz, 2010);
- **finanziamenti e governance**: nonostante storicamente le BCs siano state sostenute o interamente finanziate dalle imprese, è sempre più diffusa la tendenza da parte della *community* di appassionati di finanziare e gestire in modo autonomo le *Brand Community* online .

I consumatori nell'essere *engaged* in una *Brand Community* online aspirano ad ottenere valore dall'azienda e dai loro marchi. Le esperienze positive maturate da queste interazioni servono a rafforzare il rapporto del consumatore con il marchio (Algesheimer et al., 2010). L'impegno attivo in forma di continuità di adesione, di partecipazione, di dare e ricevere raccomandazioni degli altri utenti della *Brand Community* online si traduce in fedeltà alla marca e difesa del cliente (Algesheimer et al., 2005). I consumatori che si uniscono e attivamente partecipano in tali *Brand Community* tendono ad aumentare la propria disponibilità ad adottare i nuovi prodotti di un'azienda e sono meno propensi ad abbracciare prodotti concorrenti (Thompson e Sinha, 2008).

Il coinvolgimento delle BCs online si riferisce alla influenza positiva dei consumatori che si identificano con una *Brand Community* online. Questo è definito come la motivazione intrinseca del consumatore a interagire e cooperare con i membri della comunità. Il coinvolgimento delle *Brand Community* online suggerisce che i membri sono interessati ad aiutare gli altri membri, desiderosi di partecipare ad attività comuni, ad agire arbitrariamente in modo che la comunità progredisca, e in modi che si rafforzino il valore della OBC per sé stessi e per gli altri (Algesheimer et al., 2005). Sebbene Algesheimer et al. (2005) si riferiscano all'*engagement* nelle BCs solo come un atteggiamento (ossia interpretato come l'essere interessati), Wirtz et al. (2013) sostengono che sia necessario un comportamento effettivo di partecipazione. Tale assunto è in linea con il pensiero di Van Doorn et al. (2010), che affermano che il coinvolgimento del cliente va oltre l'atteggiamento, e ciò che è la manifestazione comportamentale dei clienti verso una marca o un'impresa (al di là dell'acquisto) deriva dai loro driver motivazionali. Secondo gli autori, c'è una vasta gamma di comportamenti di coinvolgimento dei clienti, tra cui le raccomandazioni attraverso il passaparola, l'aiutare altri consumatori, scrivere blog e recensioni, ecc. (Van Doorn et al., 2010). Alcuni di questi comportamenti si adattano perfettamente nel contesto delle OBC.

Le motivazioni che spingono i consumatori a essere coinvolti in modo attivo nelle OBCs è stato oggetto di numerosi studi. Nambisan e Baron (2007) hanno evidenziato nel loro studio come la partecipazione dei clienti nelle community online di supporto del prodotto del mondo *business-to-consumer* (B2C) sia motivata soprattutto dalla convinzione di poter apportare dei benefici reciproci [derivanti dal coinvolgimento in tali attività].

Allo stesso modo, anche nei contesti *consumer-to-consumer* (C2C) gli individui possono trovare vicinanza, affiliazione, interazione e legame sociale con le comunità virtuali (Hoffman e Novak, 1996; Oldenburg, 1999).

Hennig-Thurau et al. (2004) riassumono in otto fattori specifici le cause che motivano i consumatori a dare un contributo interagendo con le comunità online, ossia:

- dare sfogo a sentimenti negativi;
- preoccuparsi degli altri consumatori;
- miglioramento personale;
- beneficiare dei consigli;
- benefici sociali;
- benefici economici;
- fornire assistenza alla piattaforma;
- aiutare l'azienda.

Come evidenziato da Oldenburg (1999) e Figallo (1998) di questi fattori sono i benefici sociali che influenzano più vivamente i consumatori, sottolineando e ribadendo la natura interattiva e bidirezionale del concetto di coinvolgimento dei consumatori.

Autori come Wiertz e de Ruyter (2007) hanno esaminato le community proprietarie online in cui i consumatori si impegnano in modo interattivo per aiutare a risolvere le rispettive problematiche dei servizi. I risultati di tali studi hanno dimostrato che i membri che contribuivano maggiormente alla comunità in termini di quantità e qualità, agiscono prevalentemente al di fuori del coinvolgimento verso la community. Altri fattori chiave includono la propensione all'interazione online degli individui

(cioè la tendenza prevalente di un individuo di interagire con relativi sconosciuti, persone che non hanno mai incontrato offline, in un ambiente online), ed il valore informativo percepito di interagire con la community. Inoltre, come evidenziato da indagine proposta da Mathwick et al. (2008), viene ribadita l'importanza del volontarismo, della reciprocità e della fiducia sociale, che possono avere un impatto sui livelli di coinvolgimento dei consumatori nei contesti *peer-to-peer* (P2P) di *problem solving*.

Come emerso da uno studio (Nolan et al., 2007) sullo sviluppo di una particolare business community online, gli individui si confrontano con una comunità online quando percepiscono il valore dell'utilità e l'interesse a superare il livello di rischio percepito. Inoltre, l'*engagement* si genera quando i consumatori percepiscono il valore e l'autorità dell'esperienza interattiva per superare il livello percepito di sforzo esercitato in una particolare interazione (Mollen e Wilson, 2010).

Questa analisi ha dimostrato che una percezione individuale di "equilibrio" tra costi e benefici derivanti da una specifica interazione può influenzare l'intensità dell'*engagement* (Nolan et al., 2007).

Gli effetti del passaparola elettronico (e-WOM) all'interno delle OBCs possono anche essere significativi (De Valck et al., 2009), in quanto le raccomandazioni si verificano a costo zero e rapidamente, sia all'interno che al di là della OBC.

Lo studio affrontato da Chatterjee (2001) sostiene l'applicabilità delle dinamiche tradizionali, offline, di uno specifico passaparola (WOM) in ambienti on-line. Ad esempio, i consumatori sono più propensi a cercare e accettare, soprattutto passaparola negativi quando mancano informazioni ed esperienze (Richins e Bloch, 1991). Ad esempio, Chevalier e Mayzlin (2006) riportano che il numero di lettori di

recensioni di libri on-line possono influenzare le vendite di libri, con recensioni negative determinando un grande effetto negativo sulle vendite, rispetto alle recensioni positive.

I membri delle OBCs che condividono un interesse che produce affinità, possono creare un legame (De Valck et al., 2009), e generare sentimenti di consumo di “*empowerment*” (Cova e Pace, 2006). Queste qualità, insieme con il livello di credibilità percepita delle valutazioni specifiche dei consumatori, rendono la OBC una piattaforma potente e di coinvolgimento interattivo per raccomandazioni *consumer-to-consumer* (Sawhney et al., 2005).

In sintesi, la OBC è un ambiente in cui i membri della comunità ed i visitatori, attraverso lo sforzo individuale e collaborativo, creano e co-creano valore per se stessi, per gli altri membri e/o per le aziende (Porter e Donthu, 2008; Schau et al., 2009).

3.2.1.1 Drivers dell'*Online Brand Community Engagement*

Secondo il modello proposto da Wirtz et al. (2013) il coinvolgimento dei consumatori nelle OBC può essere ricondotto a tre fondamentali driver legati ai brand.

1. Driver connessi al brand

- *Brand Identification*. La *Brand Identification* è un costrutto sociale che prevede l'integrazione della *Brand Identity*, ossia l'insieme di associazioni di marca da cui

una persona trae benefici funzionali, emotivi e di auto-espressione (Hughes e Ahearne, 2010) percepita nella propria identità. Tale identificazione può essere un antecedente alla partecipazione e all'affiliazione del cliente con la *community*. Come evidenziato da Algesheimer et al. (2005) una forte relazione con una marca può guidare i consumatori a cercare e a interagire con i consumatori che la pensano allo stesso modo e che condividono il loro entusiasmo, mentre l'identificazione con il marchio è in grado di agevolare l'integrazione e l'identificazione con le BCs. Ciò implica che le BCs possono essere più adatte ed efficaci per gli utenti esperti e già coinvolti verso il marchio.

- *Funzione simbolica del Brand*. Il significato simbolico è una dimensione fondamentale dell'identità di marca (Aaker, 1996) che spesso va oltre il solito set di associazioni. Alcuni marchi come Harley-Davidson, Nike e Apple raggiungono lo status di icona in parte a causa del loro significato simbolico. Per tali marche, infatti, una *community* virtuale può rafforzare ulteriormente il proprio significato e offrire un luogo di incontro dove i membri possono esprimere la propria devozione (Ouwensloot e Odekerken-Schröder, 2008).

2. Driver sociali

- *Benefici sociali*. Proprio come una comunità tradizionale, l'interazione della comunità facilitata dalla brand community online fornisce un insieme più ampio di benefici sociali e affettivi per i suoi membri (Muniz e O'Guinn, 2001). I consumatori spesso partecipano alla comunità per chiedere assistenza e aiuto agli altri membri (Dholakia et al., 2009). Tali interazioni promuovono i legami tra i

membri delle OBC, che poi iniziano a identificarsi maggiormente con la comunità aumentando anche i benefici sociali che i membri percepiscono, e a loro volta migliorando il loro impegno e coinvolgimento nelle brand community online.

-
- *Identità sociale.* Secondo la teoria dell'identità sociale le persone generalmente ricercano la propria autostima attraverso l'appartenenza a vari gruppi sociali (Hughes e Ahearne, 2010). Il confronto con gli altri membri della *Brand Community* che si identificano con le stesse marche genera quindi un gruppo sociale caratterizzato da un concetto di sé collettivo come proposto da Lam et al. (2010).

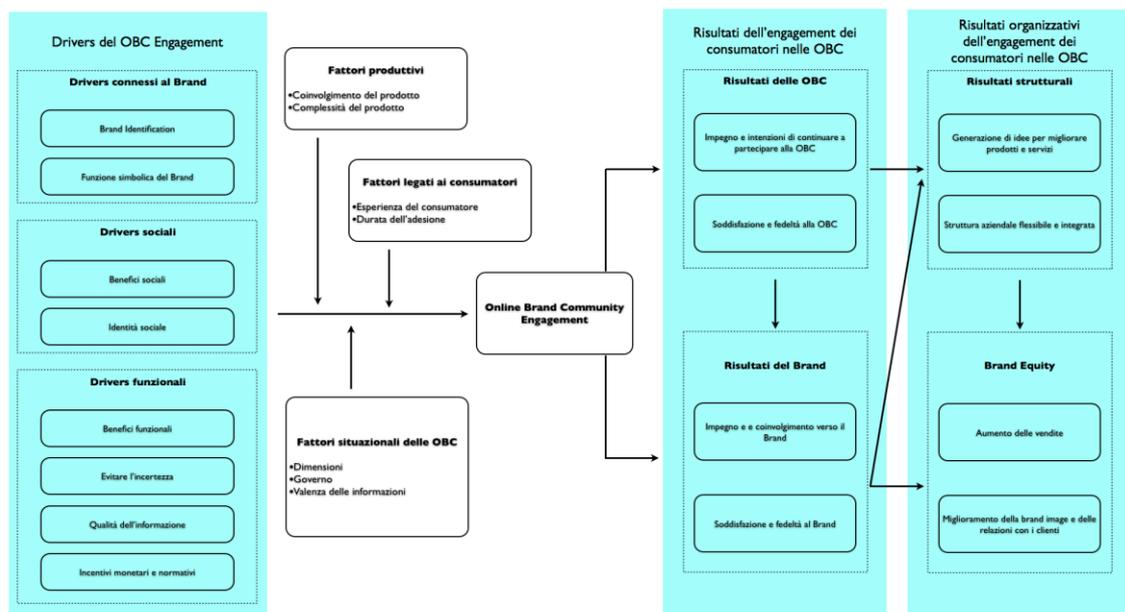
3. Driver funzionali

- *Benefici funzionali,* ossia i vantaggi che spesso derivano dal supporto informativo diretto che un consumatore riceve dalla brand community online (Dholakia et al., 2009) derivanti dall'esperienza e dalla conoscenza cumulativa.
- *Evitare l'incertezza.* Le brand community online giocano un ruolo importante nel rendere un consumatore più sicuro durante la decisione di acquisto (Adjei et al., 2010). Ouwersloot e Odekerken-Schröder (2008) propongono che le BCs servono a ridurre tale disagio e l'ansia, fornendo rassicurazioni sulla qualità del prodotto.
- *Qualità dell'informazione.* Come proposto da Dholakia et al. (2009) la qualità dell'informazione è un fattore importante che definisce i benefici percepiti dai partecipanti alle OBC. Informazioni aggiornate e non categorizzate facilitano

l'apprendimento dei membri, e le OBC hanno una capacità senza pari di facilitare l'apprendimento interattivo e le comunicazioni (Porter e Donthu, 2008) per la raccolta e l'integrazione delle conoscenze (Wiertz e de Ruyter, 2007).

- *Incentivi monetari e normativi.* Le imprese spesso utilizzano incentivi monetari come punti fedeltà, estrazioni e promozioni per incoraggiare la partecipazione e il coinvolgimento nella propria OBC. Come dimostrato da Garnefeld et al. (2012) tali incentivi monetari aumentano le intenzioni di partecipazione a breve termine per tutti i tipi di membri della comunità, portando però nel lungo termine a far diminuire le intenzioni dei membri a partecipare. Incentivi normativi, come ad esempio gli inviti ad aderire a norme di reciprocità e di solidarietà, o a contribuire ad un obiettivo comune aumentano la disponibilità dei membri attivi della comunità a partecipare nel breve termine, ma non sono rilevanti per le loro intenzioni di coinvolgimento nel lungo termine.

Figura 5. Driver e risultati dell'engagement dei consumatori nelle OBC



Fonte: adattamento da Wirtz, 2013

Come evidenziato dalla figura 5 esistono tre categorie di fattori che moderano la relazione tra i driver e l'*engagement* nelle OBC ossia:

- **Fattori connessi al prodotto:** come sottolineato da numerosi studi (Zaichkowsky, 1985; Bagozzi e Dholakia, 2002) i consumatori contribuiscono alle BCs mediante la condivisione della propria esperienza di consumo in particolar modo quando essi sono altamente coinvolti dall'acquisto di un prodotto e quando si verifica un'estesa ricerca in fase di acquisto preliminare (Arnould et al., 2002). Infatti, quando il prodotto da acquistare è complesso, le informazioni acquisite da una brand community online sono spesso più preziose e convincenti delle informazioni fornite dall'azienda (Adjei et al., 2010).
- **Fattori situazionali delle *Brand Community Online*:** Dholakia et al. (2004) hanno evidenziato come la dimensione delle brand community online incida in modo inversamente proporzionale sulla qualità complessiva dei rapporti, dell'impegno e della pressione normativa all'interno delle brand community online. Un ulteriore fattore che incide sulla credibilità della brand community online è rappresentato dal governo di quest'ultima: come dimostrato da Adjei et al. (2010) le percezioni di credibilità di una fonte di informazioni differisce tra le OBC gestite dalle aziende, sviluppate per promuovere i propri prodotti, e le OBC governate dalla community che mirano a riunire i consumatori con interessi comuni specifici. Allo stesso modo le informazioni condivise all'interno della OBC incidono in maniera più o meno determinate sull'*engagement* degli utenti: in particolare si è constatato che le informazioni positive derivanti dalle OBC hanno

un effetto più forte rispetto alle informazioni negative (Adjei et al., 2010) in quanto forniscono ai consumatori con un maggior bisogno di conferme il supporto necessario nella fase di pre-acquisto.

- **Fattori legati ai clienti:** generalmente i consumatori che percepiscono di possedere elevate competenze riconoscono meno valore alle informazioni fornite da altri consumatori meno informati (Punj e Staelin, 1983; Mattila e Wirtz, 2002). Tuttavia, una ricerca condotta più specificamente sulle brand community online ha constatato che le comunicazioni tra i membri riducono l'incertezza che circonda un prodotto, anche quando le persone in cerca di informazioni percepiscono di avere un'elevata conoscenza ed esperienza del prodotto (Adjei et al., 2010). Infine, come esposto da Thompson e Sinha (2008), anche la durata dell'iscrizione incide sull'*engagement* dei consumatori soprattutto nella fase di adozione di nuovi prodotti del brand: in particolare, i membri più anziani sono solitamente più inclini ad adottare un nuovo prodotto del brand preferito, adottandoli più velocemente rispetto ai nuovi iscritti.

L'*engagement* dei consumatori appartenenti ad una OBC può essere analizzato sia in termini di risultati legati alla OBC, sia in termini di risultati legati al brand.

Dal punto di vista delle OBC l'impegno e la ripetuta partecipazione attiva dei suoi membri alle relazioni comunitarie può determinare la sopravvivenza di lungo termine delle OBC (Wellman e Gulia, 1999). Inoltre, quando le aspettative dei consumatori, in termini di acquisizione di conoscenza e interazione sociale, vengono raggiunte o superate si manifesta un senso di soddisfazione che pone in essere comportamenti di *Loyalty* ed *Advocacy* (Woisetschläger et al., 2008).

Dal punto di vista dei risultati legati al brand, i consumatori con forte impegno nelle OBC tendono ad avere un impegno maggiore verso il marchio (Kim, JH et al., 2008) determinandone i successi e/o i fallimenti (Ashforth e Mael, 1989). I comportamenti di *engagement* sono motivati dalla soddisfazione dei bisogni e dall'aumento dei benefici del comportamento stesso: pertanto, il coinvolgimento dei consumatori è direttamente e positivamente correlato ad una serie di risultati di relazioni di marca tra cui la soddisfazione, la fiducia, l'impegno affettivo e la lealtà (Brodie et al., 2011b). Un più forte *engagement* della community porta pertanto ad una più forte continuità di appartenenza e ad un miglioramento delle intenzioni di raccomandazioni della community (Algesheimer et al., 2005). Questo è stato ribadito da Kim e Jung (2007), che affermano che la lealtà della community ed il passaparola sono fondamentali potenziali risultati della partecipazione comunitaria.

Prendendo in esame l'*engagement* dal punto di vista aziendale è utile sottolineare come le diverse tendenze indichino la necessità per le organizzazioni di prendere in seria considerazione la creazione e la gestione delle OBC.

Infatti, i consumatori fanno sempre più affidamento su Internet per informazioni e acquisti (Kim et al., 2008; Shankar et al., 2003). Come proposto da Fournier e Lee (2009) le OBC sono un'importante novità per le imprese, perché migliorano il rapporto tra imprese e consumatori. Questo sviluppo non solo riguarda i consumatori dell'azienda, ma chiunque sia interessato e attivo nel mercato, compresi i dipendenti, gli utenti di marche concorrenti ed esperti di mercato.

Nel complesso, il coinvolgimento dei consumatori delle OBC da beneficio alle organizzazioni in quattro modi principali.

In primo luogo, dal momento che i membri apertamente scambiano le loro opinioni ed esperienze con i prodotti di marca, le OBC diventano un'importante fonte di dati di consumo che aiuterà l'impresa nelle sue ricerche di mercato (Kim et al., 2008; Kozinets, 2002), offrendo livelli senza precedenti di "accesso alla voce di clienti fedeli" (Kim et al., 2008). La comunicazione tra l'impresa e la sua community di utenti può fornire informazioni preziose riguardo a punti di forza e di debolezza sia di prodotti e servizi nuovi che affermati (Kumar et al., 2013). Così, le OBC possono aiutare le aziende a comprendere le esigenze dei consumatori, le caratteristiche desiderabili di nuovi prodotti e le tendenze per il prodotto futuro o lo sviluppo di servizi (Kim, JH et al., 2008).

Un secondo beneficio delle OBC e l'uso dei Social Media in generale risiede nel cambiamento culturale che possono promuovere all'interno di un'azienda. Le OBC possono infatti stimolare la comunicazione tra i diversi dipartimenti coinvolti nello sviluppo di un nuovo prodotto (Kim, JH et al., 2008), e generare importanti intuizioni che consentono di estendere la portata delle attività di marketing. Questo aumento di opportunità si traduce spesso in una maggiore produttività e una diminuzione delle lacune/inefficienze (Benhoff e Li, 2008).

In terzo luogo, è stato riscontrato che le *Community Online* hanno rafforzato il rapporto con la marca, l'impegno dei consumatori verso il brand, portando i membri della comunità on-line a costruire associazioni più forti con il marchio rispetto ai consumatori non partecipanti (Kim, JW et al., 2008). Come discusso precedentemente, un maggiore coinvolgimento nelle OBC può provocare un coinvolgimento più intensivo verso il marchio, una maggiore soddisfazione del

marchio, fiducia nel marchio, impegno, lealtà e *Advocacy*, tutto ciò che contribuisce ad incrementare la *Brand Equity*.

Infine, è stato riscontrato che le OBC risultano essere strumenti efficaci per influenzare le vendite, avendo un impatto positivo diretto sulla intenzione acquisto immediato (Blazevic et al., 2013), risultando uno strumento efficace per trattenere consumatori sia per esperti che principianti (Adjei et al., 2010). L'aumento di *Brand Equity* può migliorare ulteriormente le prestazioni del marchio in modo indiretto. Marchi con una maggiore valore hanno dimostrato di essere in grado di portare i prodotti ad un *premium price*, godere di una maggiore sostegno al commercio e alla cooperazione, e di essere più efficaci nella comunicazione (Keller 2008).

3.2.2 Consumer Brand Engagement e Social Network

All'interno dell'ampia compagine dei Social Media un ruolo di rilievo è ad oggi ricoperto dei siti di *social networking*, definiti da Boyd e Ellison (2008) come “*web-based services that allow individuals to construct a public or semi-public profile within a bounded system, articulate a list of other users with whom they share a connection, and view and traverse their list of connections and those made by others within the system*”.

I social network, come parte della tecnologia web 2.0, forniscono agli utenti del web le piattaforme tecnologiche per poter connettersi, produrre e condividere contenuti online all'interno di comunità virtuali composte da membri con interessi simili (Singh e Cullinane 2010).

L'ascesa e la continua crescita dei social network ha attirato l'interesse delle aziende che vedono in tali media l'opportunità di migliorare le loro performance aziendali (Gummerus et al., 2012; Sashi, 2012) veicolando i propri messaggi di marketing attraverso un dialogo bidirezionale ed un passaparola generato da tali conversazioni. Mediante social network come Facebook, Twitter e MySpace le aziende hanno modificato il loro approccio al cliente, passando dalla comunicazione tradizionale *one-to-many* ad un approccio *one-to-one* che offre contatto e/o assistenza in qualsiasi momento (Hanna et al., 2011).

Attraverso i *feedback* degli utenti o osservando le conversazioni sui social media, le aziende possono conoscere le esigenze dei clienti che potrebbero condurre al coinvolgimento dei membri della community nella co-creazione di valore attraverso la generazione di idee (Palmer e Koenig-Lewis 2009).

All'interno del social network i consumatori possono scegliere in piena autonomia le BCs²⁸ più conformi alle proprie passioni, emozioni, curiosità, ecc., partecipando attivamente mediante commenti e opinioni su aziende, marchi e prodotti.

Le principali motivazioni che portano gli utenti a iscriversi sui siti di social networking sono legate principalmente alla possibilità di effettuare connessioni con altre persone al fine di incontrarsi, organizzare, comunicare, e cercare e offrire consigli su numerosi argomenti, tra cui brand, prodotti e servizi, lavoro, politica, ecc. (Donath e Boyd, 2004; Ellison, Heino e Gibbs 2006; Joinson, 2008).

La grande diffusione di tali strumenti tra i consumatori (Hampton et al., 2011; Lipsman, 2011) ha permesso alle aziende di raggiungere una platea di potenziali

²⁸ Si verifica di fatto una sovrapposizione/convergenza tra il concetto di fan page (social network) con il concetto di brand community. I due concetti si intrecciano in quanto una pagina dedicata di un social network assume le caratteristiche di una brand community

clienti che non si sarebbe mai verificata attraverso i media tradizionali (Singh e Cullinane, 2010). In tal senso, per le aziende i social network rappresentano un'opportunità di fare pubblicità sfruttando l'effetto virale del mezzo, di sviluppare i prodotti coinvolgendo i consumatori nel processo di progettazione e, infine, di comprendere la "*market intelligence*" osservando e analizzando gli *user generated content* (Richter et al., 2011).

I social network sono stati studiati da diversi punti di vista, come la struttura del network (Caci et al., 2012), le caratteristiche degli utenti (Bhattacharyya et al., 2011; Hargittai, 2007; Karl et al., 2010), i modelli di utilizzo (Golder et al. 2007; Lampe et al., 2006), le motivazioni di utilizzo (Joinson, 2008; Raacke e Bonds-Raacke, 2008), la gestione delle identità e di auto-presentazione (Labrecque et al., 2011; Zhao et al., 2008), le interazioni sociali (Kostakos e Venkatanathan, 2010; Nazir et al., 2008) e la privacy e divulgazione delle informazioni (Debatin et al., 2009; Krasnova et al., 2009). Essendo tale sezione troppo esigua per poter approfondire con la giusta misura un tema molto ampio e di grande attualità, si è deciso, tenendo presente i risvolti e le connessioni dell'analisi empirica, di procedere con l'approfondimento del concetto di *Consumer Brand Engagement* sul social network che ad oggi conta oltre un miliardo di utenti e che naturalmente risulta essere il più utilizzato dalle aziende: Facebook.

3.2.2.1 Consumer Brand Engagement su Facebook

I brand cercano costantemente modi per utilizzare i social media come canale di comunicazione per raggiungere e relazionarsi ad una vasta rete di consumatori nel mercato (Kabadayi e Price, 2014).

In realtà, il coinvolgimento dei consumatori è recentemente emerso come un argomento di grande interesse per i manager in diversi settori e mercati che mirano a migliorare le loro performance aziendali (Gummerus et al., 2012; Sashi, 2012).

Dei vari siti di social networking che consentono strategie di *engagement* dei consumatori, il più utilizzato dalle aziende e quello in più rapida crescita è senza dubbio Facebook. In meno di un decennio, Facebook ha plasmato lo scenario dei social media con oltre un miliardo di utenti, diventando parte integrante della vita di molti consumatori. Dal punto di vista di gestione del brand, Facebook, considerata dalle aziende come la piattaforma di social media più attraente da utilizzare soprattutto per il marketing B2C, permette alle aziende di creare la propria pagina istituzionale²⁹ in cui è possibile inserire immagini, link e commenti al fine di coinvolgere i propri visitatori, compresi consumatori attuali e potenziali (Gummerus et al., 2012). Sul versante *consumer* questi ultimi possono rispondere agli stimoli delle attività di comunicazione delle aziende mediante due modalità: o premendo il tasto “Mi piace”, meglio noto come *like*, o commentando mediante i *post*.

La funzione del tasto *like* ha consentito alle aziende di poter generare picchi di traffico Internet notevoli con il connesso miglioramento, in termini di performance, delle prestazioni dopo l’implementazione.

²⁹ A tal proposito viene utilizzata tale terminologia per distinguere le pagine create e gestite dai proprietari dei marchi (Richter et al., 2011).

Riprendendo quanto affermato da Wallace et al. (2012, 2014) se una azienda può farsi che i consumatori mettano mi piace ai propri messaggi, questi ultimi appariranno sulle pagine di profilo dei consumatori generando un effetto virale.

I consumatori coinvolti non solo sono più propensi a ricercare i prodotti dei marchi preferiti, ma hanno anche maggiori probabilità di essere soddisfatti da quei marchi e di continuare ad utilizzarli in futuro (Smith, 2013; Wallace et al., 2012, 2014).

L'altra modalità di coinvolgimento è finalizzata a portare i consumatori a commentare sulla pagina Facebook di un brand. Quando un consumatore commenta il *post* di una pagina aziendale su Facebook, il commento assume un connotato virale in quanto, oltre ai suoi "amici", chiunque iscritto alla pagina del brand può vederlo, anche se il consumatore non conosce personalmente gli altri visitatori. La propensione al commento permette ai consumatori di condividere le proprie opinioni in accordo o in disaccordo con il contenuto inserito sulla pagina Facebook del brand, creato sia dal brand stesso o da altri visitatori.

Queste due modalità, *like* e *post*, consentono agli utenti di Facebook di esplicitare casualmente la loro affinità per un marchio/prodotto e condividere ciò con la propria rete personale su Facebook (Wallace et al., 2012). Attraverso questa funzionalità, gli utenti possono dare il loro sostegno a un marchio e influenzare i loro coetanei in maniera non intenzionale (Naylor et al., 2012).

Mentre entrambi i comportamenti avvengono in uno spazio pubblico, i *like* possono essere meno visibili e meno esposti al grande pubblico rispetto ad altri tipi di *engagement* in quanto non esplicitano in modo diretto i sentimenti, le opinioni ed i pensieri degli utenti (Lipsman et al., 2012). In tal modo si costruisce quel rapporto personale tra brand e consumatore, che non deve essere reso pubblico in modo

troppo evidente, soprattutto a coloro che non appartengono alla cerchia degli amici del consumatore su Facebook (Wallace et al., 2012). Dall'altra parte, commentare è più visibile al pubblico, non solo mostrando il nome dell'utente e l'immagine accanto al proprio commento, ma anche esponendo i pensieri del consumatore su una marca su un profilo pubblico (Gummerus et al., 2012). Infatti, questi commenti non appaiono solo all'interno delle *news feed* e nella *side bar* degli amici del consumatore dove gli amici di amici possono vederli, ma compaiono anche sulle pagine aziendali dove chiunque, compresi sconosciuti, può vedere e leggere (Facebook Developers, 2012).

Pertanto, i commenti dei consumatori circa i propri sentimenti, opinioni ed emozioni verso il brand sono facilmente accessibili a chiunque visiti la pagina del brand su Facebook.

Riprendendo Kabadayi e Price (2014) i social network, ed in particolare Facebook, possono quindi essere utilizzati per raggiungere collegamenti esistenti o utenti totalmente sconosciuti, a seconda della volontà dell'utente. Questo intento può essere determinato attraverso la modalità con cui l'utente sceglie di interagire con gli altri utenti sui siti di social networking. L'identificazione di queste modalità di interazione può influenzare come i consumatori si comportano sui social media, portando a importanti implicazioni per la comprensione del coinvolgimento dei consumatori sulle piattaforme di social networking (Zhao et al., 2008).

Underwood et al. (2011) definiscono due modalità di interazione in cui operano gli utenti dei social media. La prima è la modalità "*broadcasting*", che comporta uno stile di interazione "uno-a-molti": in questo modo, gli utenti cercano di promuovere se stessi a una vasta rete di persone. Il *broadcasting* può essere percepito come una

forma più attiva di interazione pubblica e stile comunicativo caratterizzato da auto-proiezione dell'individuo (Pempek et al., 2009). Le persone che fanno uso di questa modalità sono generalmente interessati alla gestione della propria impressione (immagine) e sono coinvolte in interazioni per il consumo pubblico (Walther, 1996).

La seconda modalità è la “*communicating*”, caratterizzato da un tipo di interazione uno-a-uno o uno a pochi (Underwood et al., 2011). Questa modalità è più privata e generalmente produce più interazioni di alta qualità con le persone che l'utente già conosce: essi interagiscono con le persone che sono vicino a loro e preferiscono essere meno visibili, concentrandosi sul mantenimento di un affiatato gruppo di amicizie sociali forti e avendo interazioni regolari di alta qualità con piccole comunità online (Singla e Richardson, 2008; Skinstad, 2008).

In conclusione, la capacità di generare *engagement* mediante *like* e commenti circa i propri sentimenti, opinioni ed emozioni verso un brand, con particolare riferimento agli utenti broadcaster, può aiutare le aziende ad aumentare la propria *brand awareness* e l'*engagement* degli altri utenti, contribuendo positivamente in tal modo anche al ritorno sugli investimenti.

Conclusioni capitolo

La *review* di letteratura su proposta ha consentito di poter definire con certezza che, nonostante la crescente centralità riconosciuta al *Consumer Brand Engagement* negli ultimi anni, e alle relative percezioni del consumatore, le ricerche di marketing non sono ancora giunte ad elaborare una definizione univoca del costrutto.

La vasta gamma di discipline in cui il *topic* trova radici, oltre alle numerose sovrapposizioni createsi con altri costrutti letterari, costituisce un argine alla definizione di un concetto ancora non univoco, e che solo future ricerche potranno sistematizzare.

Nel prossimo capitolo si cercherà di riscontrare le evidenze teoriche emerse dalla *review* di letteratura mediante un caso empirico che prenderà in considerazione l'azienda Telecom Italia Mobile – TIM.

Nel dettaglio si cercherà di comprendere se l'azienda implementa strategie volte a generare *engagement* nei consumatori e con quali risultati.

Capitolo Quarto

Analisi empirica: il caso Telecom Italia Mobile

SOMMARIO: 4.1 Introduzione all'analisi empirica: il caso Telecom Italia Mobile – 4.2 Obiettivi e domande della ricerca – 4.3 Metodologia della ricerca – 4.4 Risultati della ricerca – 4.4.1 Risultati analisi delle co-occorrenze – 4.4.2 Risultati analisi dei cluster tematici – 4.5 Conclusioni e implicazioni manageriali – 4.6 Limiti e future ricerche

4.1 Introduzione all'analisi empirica: il caso Telecom Italia Mobile

“Un futuro sempre più digitale è alle porte, Internet e tecnologie come il mobile stanno diventando parte attiva della nostra vita quotidiana”³⁰.

È con questa affermazione che il management della Telecom Italia Mobile - TIM, la più importante azienda italiana del settore delle telecomunicazione, sintetizza il concetto di *Digital Life*, una nuova era in cui persone, cose, macchine e processi operativi sono sempre più interconnessi grazie alla rete delle telecomunicazioni.

L'azienda, attuale leader di mercato della telefonia fissa e mobile con una quota di mercato³¹ pari al 61,3%, sta dirigendo la propria rotta verso un percorso evolutivo fatto di reti intelligenti ed *Internet of Things*³².

In uno scenario in cui l'ecosistema fisico sarà sempre più integrato dal mondo digitale, grazie alle nuove tecnologie, all'uso pervasivo di Internet in ogni sua forma e

³⁰ Fonte interna Telecom Italia Mobile.

³¹ Fonte AGCOM (aggiornamento al 30 Settembre 2014).

³² *Internet of Things*, gli oggetti si rendono riconoscibili e acquisiscono intelligenza grazie al fatto di poter comunicare dati su se stessi e accedere ad informazioni aggregate da parte di altri.

all'utilizzo dei *Big Data* provenienti da molteplici fonti e destinati a usi diversi, la sfida delle aziende del settore, ed in particolare di TIM, risiede nella capacità di offrire e co-creare valore con aziende e persone.

Il rapporto con il cliente, sia esso cliente *business* o *consumer*, trova nell'era della *Digital Life* nuove strategie di comunicazione dinamica e integrata nei mondi offline ed online.

Mobile device, social networking e web ma anche nuove tecnologie di *proximity marketing* e *digital signage* stanno rivoluzionando infatti l'interazione con i clienti, migliorando il percorso d'acquisto e incrementando il *brand engagement*.

Cruciale risulta essere quindi la capacità di poter coinvolgere e spingere i consumatori/clienti ad un dialogo costruttivo che possa fornire soluzioni alle emergenti esigenze del mercato.

Presidiare i numerosi *touch point*, in particolare quelli digitali, rappresenta una condizione indispensabile per generare e comprendere i driver dell'*engagement* dei consumatori: in tale contesto, un ruolo importante è ricoperto dal social media management, che attraverso la gestione di piattaforme come blog e social network, ha il compito di interagire con gli utenti del web e comprendere e anticipare i possibili scenari del mercato.

Attualmente, l'azienda è presente con profili istituzionali sui principali canali di social networking così come mostrato dalla tabella 1 che offre uno spaccato del seguito dei *fans/followers* della TIM.

Tabella 1: Presenza Social Telecom Italia Mobile

Social Network	Seguito
Facebook	1.755.817
Twitter	397.000
Youtube	12.206
Instagram	3.919
G plus	138.852
Pinterest	1.203
Vine	6.132

Fonte: Social Communication & Web Analysis TIM – Dati aggiornati al 27 Marzo 2015

È proprio in tale contesto digitale che si verificano le opportunità e le sfide più importanti per l'azienda TIM: comprendere il mercato digitale, ossia coinvolgere attivamente i propri consumatori e dialogare con essi, significa generare e rendere sostenibile il core business e tutti i business complementari.

4.2 Obiettivi e domande della ricerca

L'analisi empirica proposta nel successivo paragrafo è stata condotta secondo un approccio qualitativo al fine di comprendere, seppur in modo limitato, i driver fondamentali che spingono i consumatori a essere *engaged* nei confronti del brand TIM.

In sostanza, lo studio è finalizzato a:

- comprendere se sono state implementate strategie di *engagement* da parte dell'azienda TIM all'interno dell'attuale contesto digitale;

- esplorare le dimensioni principali del *Consumer Brand Engagement* associate al brand TIM, evidenziandone i driver ed i risultati derivanti da tali strategie.

Nel seguente paragrafo si cercherà di dare risposta a tali quesiti attraverso una ricerca di tipo qualitativo.

4.3 Metodologia della ricerca

Da un punto di vista metodologico, lo studio empirico è stato condotto mediante un approccio di ricerca di marketing di tipo qualitativo, facendo riferimento alle tecniche qualitative interpretative riprese da numerosi studi dell'ultimo decennio (Sawhney, 2004; Gummesson, 2005; Spanjaard e Freeman, 2006; Cantone e Testa, 2010, 2011).

Per comprendere la natura dei driver fondamentali che portano i consumatori ad un coinvolgimento attivo verso il brand, si è deciso di effettuare un'analisi semantica di tutti i contenuti³³ generati dai consumatori in riferimento al brand TIM sui principali *digital environments* – Facebook, Twitter e blog di settore – nell'arco temporale Ottobre - Dicembre 2014.

La fase iniziale di *data collecting* è stata effettuata nel mese di Gennaio 2015 mediante la piattaforma digitale Blogmeter che ha raccolto in modo automatico un totale di 126.573 contesti testuali divisi tra commenti, *post* e *tweet* caratterizzati da parole chiave legate al mondo della telefonia mobile.

³³ In tale accezione si fa riferimento ai *tweet* su Twitter, *post* su Facebook e commenti sui blog.

Tabella 2. Fonti dati Corpus Testuale

Totale contesti testuali 126.573		
Facebook	52.107	41.17%
Twitter	34.768	27.47%
Blog	39.698	31.36%

Fonte: Elaborazione propria – Social Communication & Web Analysis TIM

La gran mole di dati ha reso necessario un processo di scrematura dei dati prima di poter procedere alla creazione di un unico corpus testuale.

Un primo filtro è stato applicato alla fonte dei post: a tal proposito, sono stati considerati validi ai fini dell'analisi solo i post provenienti dai consumatori escludendo di conseguenza tutti i commenti, *post* e *tweet* provenienti dagli account istituzionali legati al brand TIM³⁴.

Successivamente, sono stati selezionati solo i commenti aventi dimensioni superiori ai 50 caratteri ed inferiori ai 400. Tale operazione si è resa necessaria per due ordini di motivi:

- il primo, basato sulla robustezza delle informazioni, risiede nel fatto che, al fine di ottenere una selezione più rappresentativa, è stato deciso di non considerare i post meno consistenti con il tema del *brand engagement* in senso stretto;

³⁴ Nel dettaglio per tale analisi sono stati esclusi tutti i commenti provenienti dagli account istituzionali dei brand TIM, Telecom Italia e Impresa Semplice.

- il secondo, di natura tecnico, è dovuto alla necessità di creare un corpus testuale dalle caratteristiche definite³⁵ per poter effettuare in modo significativo l'analisi semantica.

In seguito alla fase di purificazione dei dati, conclusasi con la selezione di 77.304 contesti testuali³⁶, l'analisi è proseguita con la costituzione di un corpus testuale analizzato attraverso un software di *text mining* che adotta una serie di strumenti linguistici e statistici per l'analisi del contenuto di testo o di testi. Nel dettaglio, il corpus testuale è stato acquisito e poi trattato mediante procedure di disambiguazione e fusione semantica, procedendo alla selezione di parole chiave e alla loro lemmatizzazione. Tale procedura ha portato alla creazione di un vocabolario di testo su cui sono state condotte due differenti analisi qualitative: l'analisi delle co-occorrenze (o *co-word analysis*) e l'analisi dei cluster tematici (o *cluster analysis*).

L'analisi delle co-occorrenze permette di identificare e quantificare in modo sintetico i rapporti di associazione tra due o più parole chiave³⁷ che sono simultaneamente presenti negli stessi contesti elementari.

La *cluster analysis*, invece, è volta alla selezione ed al raggruppamento di elementi omogenei (parole chiave e unità lessicali) in un insieme di dati (intero corpus testuale). Tali metodologie saranno discusse nei prossimi paragrafi.

³⁵ Il software di *text-mining* consente un'analisi di file non superiore ai 30 MB e/o comunque con un numero di record non superiore ai 99.999.

³⁶ Pari al 61% dei contesti testuali inizialmente raccolti.

³⁷ L'analisi presentata si basa esclusivamente su parole chiave che ricorrono almeno 1800 volte nell'intero corpus testuale.

4.4 Risultati della ricerca

Come riportato precedentemente, la ricerca empirica ha proposto due obiettivi principali:

- comprendere le strategie e/o gli approcci perseguiti dal management di TIM per lo sviluppo del coinvolgimento dei consumatori online;
- esplorare come i consumatori hanno spontaneamente intrapreso iniziative di *engagement* online che coinvolgono il marchio TIM e i suoi prodotti e/o servizi.

Nelle sezioni che seguono sono riportati i principali risultati della ricerca empirica che possono avere importanti implicazioni manageriali per la gestione del brand TIM.

4.4.1 Risultati analisi delle co-occorrenze

Come affermato precedentemente, l'analisi delle co-occorrenze è progettata per restituire una sintesi delle parole chiave che ricorrono maggiormente all'interno del corpus testuale.

La *co-word analysis* è l'elaborazione di un'analisi delle corrispondenze su una tabella di m righe per n colonne in cui le prime rappresentano le unità lessicali (UL), o parole esistenti nel corpus del testo, mentre le seconde sono le unità testuali (UT), ossia i contesti elementari di testo esistenti nel corpus generale.

Nella ricerca empirica, quindi, le UT rappresentano i singoli commenti/*post*/*tweet* pubblicati sui canali digitali, mentre le UL indicano le parole usate dai consumatori del brand TIM all'interno delle loro conversazioni.

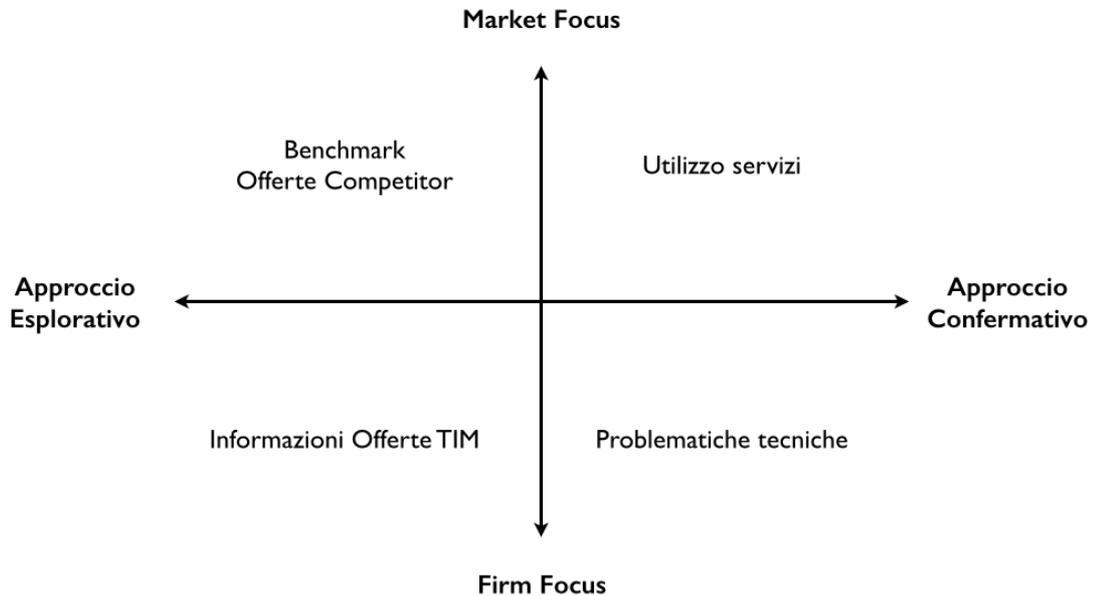
Mediante la tecnica del *Multidimensional Scaling* (MDS)³⁸, il software ha restituito la mappa delle co-occorrenze delle parole chiave più ricorrenti per il brand TIM così come illustrato graficamente nella figura 6.

Questa elaborazione descrive in modo preciso le relazioni tra le principali parole chiave rappresentate graficamente da circonferenze: maggiore è la dimensione di tale circonferenza, maggiore è la numerosità delle parole chiave che ricorrono nel testo; minore è la distanza³⁹ tra due parole chiave, maggiore sarà la relazione tra queste all'interno del corpus testuale.

³⁸ Il *Multidimensional scaling* (MDS) è un insieme di tecniche statistiche che consentono di analizzare matrici di similarità e di rappresentare le relazioni tra i dati entro uno spazio di dimensioni ridotte. In tale sede, un tipo di MDS (metodo Sammon) è usato per rappresentare le relazioni tra unità lessicali o tra nuclei tematici. I dati in analisi sono costituiti da matrici quadrate, in cui sono riportati valori di prossimità (dissimilarità) derivati dal calcolo di un indice di associazione. I risultati ottenuti consentono di interpretare sia le relazioni tra gli oggetti (vicinanza/distanza), sia le dimensioni che organizzano lo spazio in cui essi sono rappresentati. Da ciò scaturisce un diagramma cartesiano in cui si possono distinguere i contenuti dei temi, le dimensioni di tali contenuti e la similarità tra i lemmi all'interno delle diverse unità di contesto. In tale grafico si identificano diversi colori, che variano rispetto ai quadranti. Inoltre, nella parte superiore del grafico, viene indicata la bontà dell'adattamento (*goodness of fit*), cioè il grado di corrispondenza tra le distanze risultanti dalla mappa MDS e quelle della matrice input, misurata dalla funzione di stress. Tale stress, indice della robustezza del risultato ottenuto, può variare tra 0 ed 1: più il valore dello stress è prossimo allo 0, maggiore è la bontà dell'adattamento (Regione Liguria, Report sintetico sulla carenza di azioni di formazione per i Volontari di Protezione Civile ed Enti locali delle aree pilota). Nella fattispecie in questione, essendo lo stress pari a 0,13, si può affermare che si è verificato un buon adeguamento dei dati al modello. Per ulteriori approfondimenti si rinvia agli studi di De Lillo (2007) e Lancia (2012).

³⁹ Il software consente di utilizzare diversi parametri (Coseno, Jaccard e Dice) per misurare le distanze tra le parole all'interno del corpus testuale. Per l'elaborazione dei dati raccolti, è stato utilizzato come parametro di misurazione il Coseno.

Figura 7. Interpretazione assi latenti analisi co-occorrenze



Fonte: Elaborazione propria

Sulla base di quanto espresso nell'analisi è possibile affermare che la disposizione delle parole chiave ha permesso di individuare i principali concetti espressi spontaneamente dai consumatori *engaged* dal marchio TIM.

Come messo in evidenza nella figura 7, l'asse orizzontale spiega le tipologie di approccio che i consumatori hanno manifestato sui canali digitali: da un lato, si è verificato un tipo di approccio esplorativo, che porta i consumatori a chiedere perlopiù informazioni e dettagli legati alle offerte (offerte TIM vs *benchmark competitor*); dall'altro, si è manifestato un approccio di tipo confermativo, mediante il quale i consumatori hanno esplicitato la propria consapevolezza/conoscenza

(Problemi tecnici vs Utilities e Servizi a valore aggiunto). L'asse verticale invece, enfatizza come i consumatori hanno dialogato su tematiche relative all'azienda, o *firm focus* (offerte TIM vs problemi tecnici), e dall'altro lato, su tematiche relative al mercato, o *market focus* (*benchmark competitor* vs Utilities e Servizi a valore aggiunto).

Al fine di approfondire maggiormente l'esplorazione dei concetti emersi dall'analisi delle co-occorrenze, si è deciso di procedere con l'analisi dei cluster tematici per identificare i concetti latenti espressi in altre parole dagli utenti del web.

4.4.2 Risultati analisi dei cluster tematici

Come introdotto in precedenza, la *cluster analysis* è finalizzata ad individuare gruppi di parole chiave – molto omogenee all'interno dello stesso cluster e molto eterogenee tra un cluster e l'altro – all'interno di un unico corpus testuale.

Graficamente i cluster possono essere rappresentati all'interno di uno spazio tridimensionale spiegato da tre assi semantici latenti descritti dalle unità lessicali⁴⁰ che caratterizzano le frasi/messaggi caricati nel software.

In altre parole, l'analisi dei cluster identifica macro (assi semantici) e micro (cluster) concetti latenti – ossia i driver – che coinvolgono attivamente e spontaneamente i consumatori nei confronti del brand all'interno dell'ambiente digitale.

⁴⁰ Sono state analizzate tutte le unità di contesti elementari presenti nei cluster, focalizzando l'attenzione sulle parole chiave a maggior *chi*², ovvero quelle ritenute più importanti da un punto di vista statistico.

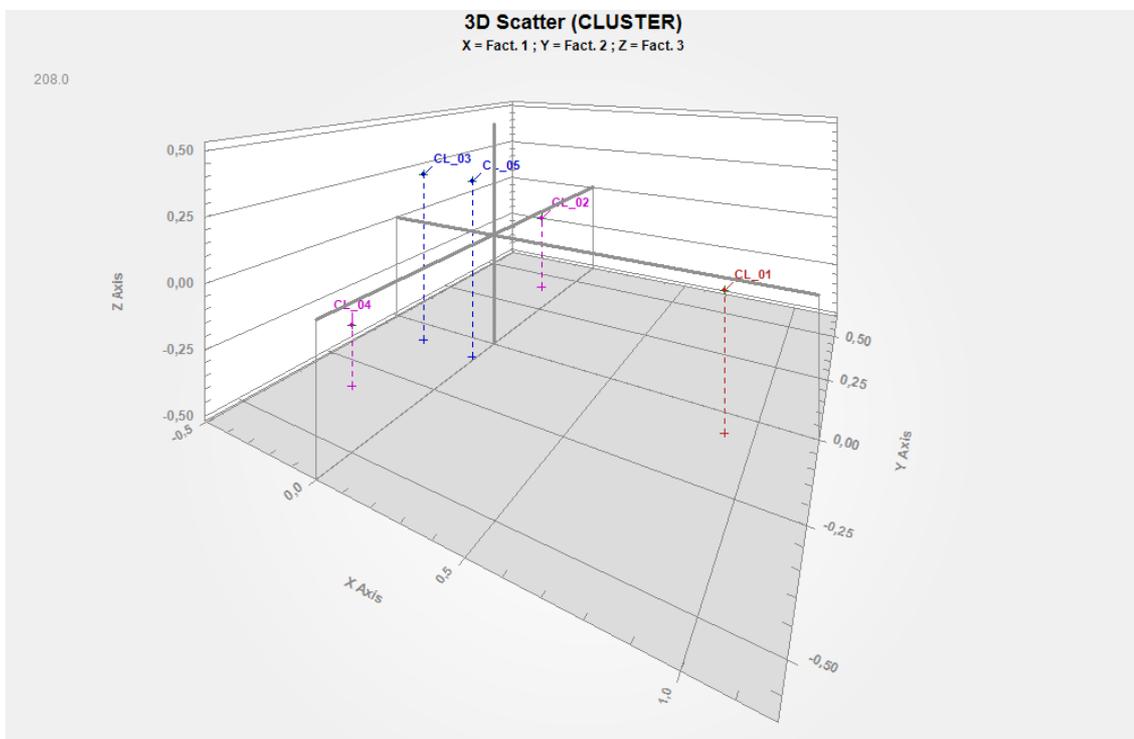
La procedura dell'analisi dei cluster condotta con il software di *text-mining* ha permesso di far emergere cinque cluster tematici distribuiti all'interno di un spazio tridimensionale come descritto nella Figura 8.

Analizzando nel dettaglio lo spazio tridimensionale:

- l'asse delle X vede contrapposti i cluster 2, 3, 4 e 5 al cluster 1;
- l'asse delle Y pone in antitesi invece il cluster 2 con gli altri quattro;
- infine, l'asse delle Z differenzia i cluster 3 e 5 dai restanti 1,2 e 4.

Come per l'analisi delle co-occorrenze, anche in questo caso la metodologia utilizzata necessita di un'interpretazione qualitativa al fine di restituire un risultato significativo dell'intera analisi.

Figura 8. Analisi dei cluster tematici



Fonte: Elaborazione tramite software di *text-mining*

Partendo da tale presupposto, si è deciso di esaminare il contenuto di ogni singolo cluster tematico – parole chiave più ricorrenti e frasi (unità lessicali) contenenti le parole chiave più rilevanti in termini di *chi*² – al fine di associare a questi un etichetta che ne sintetizzi il significato, estendendo successivamente il medesimo procedimento anche ai singoli assi.

L'analisi è partita prendendo in esame il **cluster 1**, posizionato in netta opposizione agli altri quattro cluster (asse di riferimento X), che spiega il 20.92 % dei contesti elementari dell'intero corpus testuale.

Al suo interno le parole chiave che presentano il *chi*² più elevato sono nel dettaglio:

- ascoltare;
- album;
- TIMmusic.

In linea con quanto emerso dall'analisi delle co-occorrenze queste parole sottolineano l'attenzione che i consumatori rivolgono a servizi complementari, o a valore aggiunto, come quelli legati al mondo della musica.

A supporto di tale tesi, infatti, si è deciso di procedere esaminando anche le unità testuali più significative restituite dal software in base al peso delle parole chiave contenute in esse, che nel dettaglio sono:

- “Sto ascoltando Parole di cristallo di Valerio Scanu su #TIMmusic”.
- “State sentendo le anteprime? Meraviglioso! Sto ascoltando su #TIMmusic l'album Merry Christmas di Marco Carta”.
- “Adoro questo pezzo! Sto ascoltando su #TIMmusic A Sky Full Of Stars dei Coldplay”.

In conformità con le frasi analizzate, è evidente che il primo cluster racchiude in sé la manifestazione da parte degli utenti di voler condividere le proprie emozioni e gusti musicali con gli altri utenti soprattutto mediante i canali social, soprattutto mediante l'utilizzo degli hashtag (#). Pertanto, si è deciso di etichettare tale cluster come **“Servizio TIMmusic”**.

Proseguendo con l'analisi del **cluster 2**, che spiega il 27.45% dell'intero corpus testuale, si può notare come questo, in base al posizionamento nello spazio tridimensionale, si collochi in contrapposizione netta ai cluster 3 e 4 (asse di riferimento X). Andando ad esaminare le parole chiave più ricorrenti, e quindi più rappresentative del cluster, è emerso che queste sono:

- brand;
- aggiornamento;
- LTE;
- app⁴¹.

Le parole appartenenti a questo cluster rinviano a specifiche caratteristiche tecniche; tale analisi, essendo troppo generica, ha necessitato un approfondimento attraverso l'analisi delle unità testuali più significative.

Nel dettaglio, il software ha restituito quanto segue:

- “Per caso quando procedi all'aggiornamento, il cellulare rimane bloccato sulla scritta ascend?”

⁴¹ Nel gergo comune il termine *app* è sinonimo di *application*, ossia le applicazioni disponibili per dispositivi *smartphone* e *tablet*.

- “Da quando ho messo la V10J TIM non ho più avuto nessuno spegnimento, posso tranquillamente dire problema risolto!”
- “Ciao a tutti volevo sapere che succede se finisco i GB di internet? Continua a funzionare ma mi vengono addebitati i soldi? Semplicemente non mi arriva più internet? Che succede?”
- “Stesso problema che riscontro io. Penso che sia comunque un problema del sistema operativo, ho anche un BlackBerry con Tim e questi problemi non li ha”.
- “Mi sono sempre chiesto: dato che il mio è un TIM sbrandizzato, al quale tra l’altro intendo togliere la SIM per usarlo solo in WiFi, ci sarebbero problemi a caricare firmware per altre marche?”.

Congruamente con quanto emerso, le unità lessicali su riportate forniscono l’evidenza di un tema molto rilevante⁴² di carattere tecnico legato principalmente all’utilizzo dei dispositivi “brandizzati” TIM. I consumatori, ricercano informazioni e soluzioni per poter utilizzare e aggiornare correttamente i dispositivi, siano essi *smartphone* o *tablet*. Pertanto si è deciso di associare a questo cluster l’etichetta di “**Dispositivi e caratteristiche tecniche**”.

Il **cluster 3**, collocato in prossimità del cluster 5 e quasi equidistante dal cluster 2 e 4, ha in sé unità lessicali e unità testuali che spiegano il corpus testuale al 23.39%.

L’analisi delle *keywords* più rappresentative in termini di *chi*² ha restituito i seguenti risultati:

- Attivare;

⁴² Il cluster 2 rappresentando il 27.45% dell’interno corpus testuale rappresenta la tematica più discussa, e quindi anche più rilevante, tra i consumatori nel periodo Ottobre-Dicembre 2014.

- Euro;
- Mese;
- GB (Giga Byte);
- Promo.

Come già emerso nell'analisi delle co-occorrenze, anche in questo caso è possibile riscontrare con immediatezza tematiche legate alle vendite/offerte del brand TIM.

Per verificare la bontà di tale assunto si è proseguito con l'osservazione delle unità lessicali più caratteristiche di seguito riportate:

- “Grazie siete stati gentilissimi. Era una truffa per screditarvi. Infatti nel pomeriggio mi ha chiamata la TIM per farmi un offerta per l' adsl” .
- “Mi sa proprio che rimango con il mio attuale operatore non vorrei avere disagi o altri prezzi da dover pagare”.
- “Ciao! Io sono Tim già da un po' e a dir la verità mi ci trovo benissimo tranne che mi avevano detto che il traffico Facebook era incluso, cioè non lo scaricava dai giga poi visto che un giga è poco non c'è qualche offerta di giga in più in 4G LTE?”.

L'analisi delle unità lessicali ha confermato quanto precedentemente proposto, e cioè un cluster tematico caratterizzato dalle offerte legate al brand TIM, in cui i consumatori rivolgono la propria attenzione anche alle offerte del mercato. Pertanto, si è deciso di etichettare tale cluster come **“Offerta servizi tradizionali/base”**.

La ricerca è proseguita con la comprensione del **cluster 4**, che spiega il 21.72% dell'universo testuale. Come rappresentato nella figura x, tale cluster è posizionato in antitesi al cluster 2 (asse di riferimento X).

In questo ambito tematico, il software di analisi semantica ha restituito come parole chiave del raggruppamento le seguenti:

- Linea;
- Modena;
- Disservizio;
- Emilia.

Già dall'analisi delle keyword più significative è emersa, come già riscontrato nell'analisi delle occorrenze, un raggruppamento di parole connesse al disservizio avvenuto nel periodo di riferimento nella zona dell'Emilia-Romagna.

L'analisi delle unità lessicali di riferimento emerse nel cluster hanno confermato questa tesi. Si riportano infatti quanto detto dai consumatori in tale circostanza:

- "Qualcuno ha problemi di rete telefonica nella provincia di Reggio Emilia?"
- "Sono due ore che siamo senza segnale! Per favore si potrebbe sapere fino a quando?"
- "Una o due ore di disservizio posso accettarle... ne sono già passate 5.30! Siccome TIM esige il pagamento puntuale di promozioni/abbonamenti e quant'altro... Io esigo il rimborso per il mancato servizio, servizio da noi anticipatamente pagato!".

I commenti caratterizzanti il cluster 4 manifestano il disappunto dei consumatori, in particolar modo provenienti dall'Emilia-Romagna, in merito a disservizi che si sono verificati.

Alla luce di quanto emerso, il cluster in esame è stato quindi etichettato con la denominazione “**Disservizi rete**”.

Infine, è stato osservato ed analizzato il **cluster 5**, che spiega il 6.52% del corpus testuale e che viene collocato dal software nelle vicinanze dell'intersezione degli assi. Come in precedenza, anche per il cluster 5 sono state prese in considerazione le parole chiave e le unità lessicali più rappresentative. Nel dettaglio, le parole chiave più rilevanti del cluster sono risultate essere:

- Wallet;
- Blog;
- SmartPay;
- Prepagato.

Queste parole chiave rinviano a tipologie di servizi di ultima generazione legati al mondo della telefonia, ed in particolare alle nuove modalità di pagamento attraverso dispositivi *smartphone*. A sostegno di quanto affermato infatti, si riportano le frasi più rappresentative del cluster:

- “Al via i pagamenti via NFC con lo smartphone: carta prepagata Tim SmartPay con Intesa Sanpaolo e Visa.”
- “@Startup_italia: La prepagata per pagare con lo smartphone @TIM_Official e qualsiasi banca.”

- “Tim - arriva la carta prepagata SmartPay sul servizio Tim Wallet”.

Alla luce di quanto emerso dai contesti lessicali su citati, è chiaro che la tematica caratterizzante il cluster risulta essere associata ai servizi di pagamento innovativi (TIM Wallet, TIM SmartPay e NFC) fruibili mediante i dispositivi mobile.

La grandezza del cluster suggerisce inoltre che tale tematica al momento risulta essere ancora in una fase embrionale, in quanto probabilmente i consumatori solo di recente hanno iniziato a utilizzare tali servizi. Tale assunto consente di associare a tale tematica l’etichetta di “**Servizi di pagamento innovativi**”.

L’individuazione e definizione delle cinque tematiche abbinate ad ogni cluster ha consentito infine di poter definire in modo accurato le variabili che spiegano i tre assi all’interno dello spazio tridimensionale.

Nel dettaglio l’asse X contrappone da un lato **aspetti** legati al brand di tipo **tradizionale** (offerte, disservizi, dispositivi brandizzati TIM), dall’altro invece, aspetti legati all’**innovazione** dei servizi a valore aggiunto (TIM music). Il cluster 5 (servizi di pagamento innovativi) si colloca in una posizione limitrofa all’intersezione degli assi, in quanto raccoglierebbe in sé elementi legati sia alla sfera tradizionale (offerte) e sia alla sfera innovativa (nuove modalità).

L’asse delle Y contrappone in modo univoco la componente **tangibile** (parte superiore dell’asse in cui è collocato il cluster 2) legate ai prodotti a marchio TIM, con la componente **intangibile** (parte inferiore dell’asse in cui sono collocati i cluster 1,3,4 e 5) legata ai servizi e disservizi del brand TIM.

Infine, l'asse delle Z pone in antitesi caratteristiche legate ai commenti/*post/tweet* dei consumatori che hanno carattere **promozionale** (parte superiore dell'asse che include i cluster 3 e 5) e **informativo** (parte inferiore dell'asse in cui sono collocati i cluster 1, 2 e 4).

4.5 Conclusioni e implicazioni manageriali

L'impresa che si propone di raggiungere e rendere sostenibile il vantaggio competitivo attraverso strategie di *engagement* dei propri clienti ha, in primis, la necessità di presidiare in modo opportuno tutti i *touch point* con cui il consumatore entra in contatto con il brand.

L'ascolto passivo della voce del consumatore deve lasciare spazio ad una forma di dialogo attivo che possa consentire ai consumatori di esprimere le proprie emozioni, le proprie conoscenze e il proprio comportamento.

I consumatori coinvolti in modo attivo forniscono informazioni e conoscenze per la creazione di nuove offerte mediante i feedback proposti sulle piattaforme digitali: il consumatore non deve essere quindi considerato meramente come *end-user* ma, tutt'altro, come co-creatore di valore per l'azienda.

Come evidenziato dall'analisi, l'*engagement* dei consumatori può essere attivato anche attraverso le nuove tecnologie digitali interattive come i social network o i blog. Pertanto, da un lato, le aziende hanno strumenti appropriati volti a pianificare e implementare strategie di brand *engagement* al fine di co-creare valore spontaneamente verso il brand; dall'altro, i consumatori hanno l'opportunità di

dialogare in modo diretto con le aziende circa i prodotti/servizi e contribuire alla creazione di *equity* e creare soluzioni alle proprie esigenze.

Tutti i contenuti testuali oggetto dell'analisi provengono da piattaforme *open* che sono caratterizzate da una democraticità delle informazioni circa il brand TIM ed i brand competitor, e pertanto, rappresentano la piena libertà di espressione degli utenti del web.

L'analisi empirica proposta in questo capitolo ha permesso di arrivare alle seguenti conclusioni e riflessioni.

In primis, si è trovato conferma e riscontro alle tre dimensioni emerse dai recenti studi teorici sul tema del *Customer Brand Engagement*, le quali hanno messo in evidenza come il coinvolgimento dei consumatori verso un brand scaturisca fondamentalmente da driver di tipo **emotivo, cognitivo e comportamentale**.

La componente emozionale è resa evidente dal **cluster 1**, relativo ai servizi a valore aggiunto, che racchiude in sé le manifestazioni dei consumatori che condividono ed esternano i propri gusti musicali legati a momenti di vita vissuta.

La dimensione cognitiva viene constatata dai cluster⁴³ che riguardano la conoscenza/ricerca di informazioni di carattere tecnico in merito ad aspetti soft (le offerte TIM e dei competitor) e hard (prodotti a marchio TIM).

Infine, la componente comportamentale trova pieno riscontro dalle conversazioni emerse dal **cluster 4**, e cioè legata alla tematica del disservizio.

Partendo da tali presupposti, è possibile affermare che la TIM ha implementato strategie di CBE ma che, al tempo stesso, necessita di un approccio proattivo al dialogo con i clienti.

⁴³ In particolare per i cluster 2, 3 e 5.

A tale proposito, infatti, risulta utile soffermarsi sulle possibili implicazioni manageriali da implementare, come espresso di seguito.

Da un'attenta analisi delle unità lessicali presenti nel **cluster 1** si è notato che la provenienza di tali contesti proviene principalmente (circa il 92%) da Twitter.

Partendo dal "popolo di Twitter" come target di riferimento, e con la consapevolezza del profondo interesse di tali utenti verso **servizi** come **TIM Music**, potrebbe essere produttivo e performante implementare nuovi servizi a valore aggiunto che possano far leva sulla sfera emozionale dei consumatori, che sono spinti in modo spontaneo a condividere mediante tale piattaforma.

La lettura approfondita delle principali unità lessicali presenti nel **cluster 2** ha messo in luce il paragone che i consumatori fanno circa le **caratteristiche tecniche dei prodotti/servizi** con i vari competitor.

Comprendere tali specificità può aiutare il management nella comprensione dei punti di forza e di debolezza dei propri prodotti/servizi in relazione al percepito del consumatore.

Il **cluster 3**, caratterizzato dai dialoghi circa confronti tra le **offerte dei servizi** di telecomunicazione dei vari operatori, dimostra come i consumatori sono sempre più alla ricerca di servizi personalizzati che possano soddisfare le proprie esigenze.

Approfondire i sottoinsiemi del cluster in questione può consentire al management di individuare, in tempi ragionevoli, le soluzioni più performanti richieste dal mercato.

Le evidenze emerse dal **cluster 4** rappresentano un campanello d'allarme per il management quando si verificano fenomeni di **disservizio** circoscritti ad un determinato territorio. La possibilità di geo-localizzare il target mediante i commenti e gli strumenti disponibili, conferisce al management l'opportunità di poter

rovesciare a proprio favore situazioni di criticità mediante azioni mirate di *customer care*.

Infine il **cluster 5** consente al management di comprendere come i propri consumatori siano al momento ancora poco coinvolti da **servizi innovativi** come i pagamenti tramite gli *smartphone*: a tal proposito si rinvia a future analisi empiriche per verificare la crescita o la decrescita di tale fenomeno.

4.6 Limiti e future ricerche

La ricerca proposta in questa sede, nonostante abbia confermato quanto emerso nei precedenti studi di teoria le componenti caratterizzanti il CBE, ha in sé alcuni limiti.

Una prima tipologia di limite è legata all'aspetto temporale dell'analisi: avendo preso in considerazione un periodo di riferimento abbastanza ampio, tale approccio non riesce a fornire soluzioni immediate a problematiche che se verificate⁴⁴ possono generare fenomeni di *disengagement* verso il brand. Pertanto, per future ricerche si propone di limitare il perimetro temporale di ricerca a periodi di più breve durata (due-tre settimane/un mese) che possano rappresentare in modo più significativo fenomeni che, se rientranti in un arco di tempo più ampio, potrebbero altrimenti influenzare negativamente l'analisi. Una possibile ipotesi prevede la possibilità di sviluppare un modello per rendere dinamici gli scenari elaborati dall'analisi empirica al fine di comprendere come i fenomeni possono evolvere nel tempo.

⁴⁴ Come emerso dai contributi presenti nel cluster 4.

Un secondo limite della ricerca risiede nella difficoltà di poter segmentare il mercato: l'approccio utilizzato in tale sede, infatti, non consente di definire in modo preciso ed univoco la provenienza dei post in termini di caratteristiche socio-demografiche del target. Tali informazioni risultano cruciali e determinanti ai fini di una corretta implementazione delle strategie di *engagement* e per una migliore comprensione dei risultati da esse derivanti.

Infine, un terzo limite è riscontrabile dalla mancata evidenza di come un consumatore coinvolto in modo attivo possa diventare anche un co-creatore di valore per l'azienda. Tali riflessioni aprono dunque a future ricerche e analisi empiriche che dovranno studiare e inquadrare il concetto del *Consumer Brand Engagement* in relazione alla *value co-creation*. A tal proposito, sarà utile verificare e riconsiderare il costrutto del *Consumer Brand Engagement* come driver del marketing co-creativo.

Bibliografia

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
- Aaker, D.A. (1996), *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York, NY.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of marketing research*, 347-356.
- Aaker, J., Fournier, S., & Brasel, S. A. (2004). When good brands do bad. *Journal of Consumer research*, 31(1), 1-16.
- Achterberg, W., Pot, A. M., Kerkstra, A., Ooms, M., Muller, M., & Ribbe, M. (2003). The effect of depression on social engagement in newly admitted Dutch nursing home residents. *The Gerontologist*, 43(2), 213-218.
- Adjei, M.T., Noble, S.M. and Noble, C.H. (2010), "The influence of C2C communications in online brand communities on customer purchase behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38 No. 5, pp. 634-653.
- Ahuvia, A. C. (2005a). Beyond the extended self: Loved objects and consumers' identity narratives. *Journal of consumer research*, 32(1), 171-184.
- Ahuvia, A. C. (2005b). The love prototype revisited: A qualitative exploration of contemporary folk psychology. *Working Paper University of Michigan-Dearborn*.
- Algesheimer, R., Borle, S., Dholakia, U.M. and Singh, S.S. (2010), "The impact of customer community participation on customer behaviors: an empirical investigation", *Marketing Science*, Vol. 29 No. 4, pp. 756-769, 779-781.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Anderson, C. (2007). *The long tail: how endless choice is creating unlimited demand*. Random House.
- Andò, R. (2012). Misurare la complessità. Modelli di analisi delle audience nella cultura della convergenza. A. Marinelli e G. Celata (a cura di) *Connecting television. La tv nell'era di internet*. Milano: Guerini.
- Antil J. (1984). Conceptualization and operationalisation of involvement. *Advances in Consumer Research*, vol. 11, pp. 203-209.

- Applebaum, A. (2001). The constant customer. *Gallup Management Journal*, 17, 1-5.
- ARF – Advertising Research Foundation (2006), “Engagement: Definitions and Anatomy,” *ARF White Paper*, J. Plummer (Ed.), 21 March
- Arnould, E. (2007) ‘Consuming Experience. Retrospects and Prospects’, in A. Carù and B. Cova (eds) *Consuming Experience*, pp. 185–94.
- Arnould, E. J., & Thompson, C. J. (2005). Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research. *Journal of consumer research*, 31(4), 868-882.
- Aron, A., & Aron, E. N. (1986). *Love and the expansion of self: Understanding attraction and satisfaction*. Hemisphere Publishing Corp/Harper & Row Publishers.
- Ashforth, B.E. and Mael, F. (1989), “Social identity theory and the organization”, *Academy of*
- Bagozzi, R. P., & Dholakia, U. M. (2002). Intentional social action in virtual communities. *Journal of interactive marketing*, 16(2), 2-21.
- Bagozzi, R. P., Dholakia, U. M. (2006), “Antecedents and Purchase Consequences of Customer Participation in Small Group Brand Communities”, *International Journal of Research in Marketing*, 23 (1): 45-61.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Basile, G. (2014). *Relazioni tra impresa e individuo-consumatore. Il ruolo sociale del brand*. Franco Angeli Editore
- Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. P. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*, 76(2), 1-16.
- Bauwens, M. (2005). The political economy of peer production. *CTheory*, 1.
- Bech-Larsen, T., Bergkvist, L., & Francis, J. (2006). Factors influencing the potential for strong brand relationships with consumer product brands: An overview and research agenda. In *5th International Marketing Trends Congress*.
- Bellenger, D. N., & Korgaonkar, P. K. (1980). Profiling the recreational shopper. *Journal of Retailing*, 56(3), 77-92.
- Bender, B. (1978), “Gatherer-Hunter to farmer: a social perspective”, *World Archaeology*, Vol. 10 No. 2, pp. 204-222.
- Benhoff, J. and Li, C. (2008), “Harnessing the power of the Oh-So-Social Web”, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 49 No. 3, pp. 35-42.

Bhattacharyya P, Garg A, Wu S (2011) Analysis of user keyword similarity in online social networks. *Soc Netw Anal Min* 1(3): 143-158

Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *The Journal of Marketing*, 57-71.

Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R., & Zeithaml, V. A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International journal of service industry management*, 8(3), 193-205.

Black, J. A., & Boal, K. B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 15(S2), 131-148.

Blazevic, V., Hammedi, W., Garnefeld, I., Rust, R.T., Keiningham, T., Andreassen, T.W., Donthu, N. and Carl, W. (2013), "Beyond traditional word-of-mouth: an expanded model of customer-driven influence", *Journal of Service Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 294-313.

Bloch P.H., Richins M.L. (1983). A theoretical model for the study of product importance perceptions. *Journal of Marketing*, vol. 47, Summer, pp. 69-81.

Bowden, J. L. H. (2009). The process of customer engagement: A conceptual framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 63-74.

Bowlby, J. (1979). *The Making and Breaking of Affectional Bonds*. London: Tavistock.

Boyd, D. M. and Ellison, N. B. (2008), Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, 210–230.

Brakus, J. J., Scmitt, B. H., Zarantonello L. (2009), "Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty", *Journal of Marketing*, 73 (3), 52-68.

Brodie R.J, Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2011), "Consumer engagement in a virtual community: An exploratory analysis", *Journal of Business Research*.

Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105-114.

Brumagin, A.L. 1994. A hierarchy of corporate resources. In P. Shrivastava, A.S. Huff, and J.Dutton, eds., *Advances in Strategic Management: A Resource-Based View of the Firm*. Greenwich, CT: JAI Press.

- Bruns, A. (2008). *Blogs, Wikipedia, Second Life, and beyond: From production to produsage* (Vol. 45). Peter Lang.
- Bryson, C., & Hand, L. (2007). The role of engagement in inspiring teaching and learning. *Innovations in education and teaching international*, 44(4), 349-362.
- Busacca, B., & Costabile, M. (1995). La misurazione delle risorse immateriali di marketing generate dalla customer satisfaction. *AAVV, Le risorse immateriali, ESI, Napoli*, 335-359.
- Caci, B., Cardaci, M., & Tabacchi, M. E. (2012). Facebook as a small world: a topological hypothesis. *Social Network Analysis and Mining*, 2(2), 163-167.
- Cantone L., Testa P. (2010) Customer knowledge competence, consumer insight interpretive techniques and competitive advantage of the firm, *9th International Congress Marketing Trends – Università Cà Foscari, Venezia, 21-22 Gennaio*,
- Cantone L., Testa P. (2011) Customer knowledge competence, consumer insight interpretive techniques and competitive advantage of the firm, *Journal of Marketing Trends*, January 2011, Vol. 1, Nr. 4
- Cantone L., Testa P., Agrillo G.(2013). Consumer Brand Engagement Exploration in Digital Environment. An Empirical Research on an Italian Cult Brand. *International Marketing Trends Conference*
- Cantone L.,A.,N., “*Creazione di valore attraverso le relazioni con i clienti*”, ESI-Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 1996.
- Capaldo, A. (2004), “*Strategia, reti di imprese e capacità relazionali*”. Cedam.
- Carroll, B. A., & Ahuvia, A. C. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*, 17(2), 79-89.
- Carter, T. (2008). Customer engagement and behavioral considerations. *Journal of Strategic Marketing*, 16(1), 21-26.
- Carù, A., & Cova, B. (2007). Consuming experiences. *Consuming experience*, 34-47.
- Catteeuw, F., Flynn, E., & Vonderhorst, J. (2007). Employee engagement: boosting productivity in turbulent times. *Organization Development Journal*,25(2).
- Celsi, Richard L., Randall, L. Rose, and Thomas W. Leigh (1993), “An Exploration of High-Risk Leisure Consumption through Skydiving”, *Journal of Consumer Research*, 20(June): 1-23.
- Chatterjee, P. (2001). *Online reviews: do consumers use them?*.

- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of marketing*, 65(2), 81-93.
- Chevalier, J. A., & Mayzlin, D. (2006). The effect of word of mouth on sales: Online book reviews. *Journal of marketing research*, 43(3), 345-354.
- Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D., & Pelton, L. (1995). Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together.
- Cialdini, R. B. (1984). *Influence: How and why people agree to things*. New York: Quill.
- Cohen, J. B. (1983). Involvement and You-1000 great ideas. *Advances in consumer research*, 10, 325-328.
- Collesei, U. (2002). Comunicazione e capitale simbolico d'impresa. *Sinergie rivista di studi e ricerche*, (59).
- Costabile, M. (1998, May). Customer satisfaction and trust into the resource-based perspective. Research propositions endorsing the confirmation/disconfirmation paradigm. In *Actes de la Conférence de l'EMAC*.
- Costabile, M. (1999). Nuovi confini nell'analisi del consumatore. *Economia & Management*, (6), 41-47.
- Costabile, M. (2001). *Il capitale relazionale*. Mc-Graw Hill Italia
- Coulter, R. H., & Zaltman, G. (1995). Seeing the voice of the customer: Metaphor-based advertising research. *Journal of advertising research*, 35(4), 35.
- Cova, B. (2003). Il marketing tribale. *Il Sole*, 24, 47-54.
- Cova, B. and Cova, V. (2002) 'Tribal Marketing: The Tribalisation of Society and Its Impact on the Conduct of Marketing', *European Journal of Marketing* 36(5/6): 595-620.
- Cova, B. and Dalli, D. (2007) 'Community Made: From Consumer Resistance to Tribal Entrepreneurship', in S. Borghini, M. A. McGrath and C. Otnes (eds) *European Advances in Consumer Research 8*, paper presented at the European Conference, Milan, July.
- Cova, B., & Pace, S. (2006). Brand community of convenience products: new forms of customer empowerment-the case "My Nutella The Community". *European Journal of Marketing*, 40(9/10), 1087-1105.

- Cova, B., & Pace, S. (2007). Branding Tribale su Internet: "myNutella The Community". *Micro & Macro Marketing*, 16(1), 165-182.
- Cova, B., Kozinets, R., & Shankar, A. (2012). *Consumer tribes*. Routledge.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834.
- Dall'Olmo Riley, F., & De Chernatony, L. (2000). The service brand as relationships builder. *British Journal of Management*, 11(2), 137-150.
- Dalli D. (2010), "Produzione, distribuzione e appropriazione del valore di mercato: il ruolo del consumatore", *International Marketing Trends Conference*
- De Lillo, A. (2007). *Analisi multivariata per le scienze sociali*. Pearson Italia Spa.
- De Luca, P. (2004). Coinvolgimento del consumatore e valutazione dell'atmosfera del punto vendita. *Micro & Macro Marketing*, 3, 581-594.
- De Valck, K., Van Bruggen, G. H., & Wierenga, B. (2009). Virtual communities: A marketing perspective. *Decision Support Systems*, 47(3), 185-203.
- Debatin, B., Lovejoy, J. P., Horn, A. K., & Hughes, B. N. (2009). Facebook and online privacy: Attitudes, behaviors, and unintended consequences. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 15(1), 83-108.
- Deighton, J., & Kornfeld, L. (2009). Interactivity's unanticipated consequences for marketers and marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 4-10.
- Denegri-Knott, J., Zwick, D. and Schroeder, J.E. (2006) 'Mapping Consumer Power: An Integrative Framework for Marketing and Consumer Research', *European Journal of Marketing* 40(9-10): 950-71.
- Dholakia, U.M., Bagozzi, R.P. and Pearo, L.K. (2004), "A social influence model of consumer participation in network- and small-group-based virtual communities", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21 No. 3, pp. 241-263.
- Dholakia, U.M., Blazevic, V., Wiertz, C. and Algesheimer, R. (2009), "Communal service delivery: how customers benefit from participation in firm-hosted virtual P3 communities", *Journal of Service Research*, Vol. 12 No. 2, pp. 208-226.
- Dickson, P. R. (1992). Toward a general theory of competitive rationality. *The Journal of Marketing*, 69-83.

- Donath, J., & Boyd, D. (2004). Public displays of connection. *bt technology Journal*, 22(4), 71-82.
- Drucker, P. (1973), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row Publishers, New York, NY
- Ellison, N., Heino, R., & Gibbs, J. (2006). Managing impressions online: Self-presentation processes in the online dating environment. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(2), 415-441.
- Elsenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they. *Strategic management journal*, 21(1), 1105-1121.
- Erat P., Desouza K.C., Schäfer-Jugel A., Kurzawa M. (2006). Business customer communities and knowledge sharing: exploratory study of critical issues. *European Journal of Information Systems*, n. 15, pp. 511- 524.
- Etgar M. (2008). A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 97-108.
- Evans, D. & J. McKee (2010), *Social Media Marketing: The Next Generation of Business Engagement*, Wiley Publishing, Inc., Indiana.
- Facebook (2012) Best practice guide: marketing on Facebook.
- Ferraresi M., Schmitt B. (2006). *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*. Milano: Franco Angeli.
- Ferraresi, M. (2011). Brand engagement and brand experience. Similarities and differences. *Micro & Macro Marketing*, 20(2), 245-254.
- Figallo C. (1998). *Hosting web communities: building relationships, increasing customer loyalty, and maintaining a competitive edge*. New York: John Wiley & Sons.
- Firat, A. F. and Dholakia, N. (2006) 'Theoretical and Philosophical Implications of Postmodern Debates: Some Challenges to Modern Marketing', *Marketing Theory* 6(2): 123-62.
- Firat, A. F., Venkatesh, A. (1995), "Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption", *Journal of Consumer Research*, 22 (3): 239-267.
- Firat, A.F. and Dholakia, N. 1998. *Consuming People: From Political Economy to Theaters of Consumption*. London: Routledge.
- Fischer, E. (2001) 'Rhetorics of Resistance, Discourses of Discontent', in *Advances in Consumer Research*. Duluth, MN: Association for Consumer Research. Ford, D. (ed.)

- (1990) *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*. London: Academic Press.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of consumer research*, 24(4), 343-353.
- Fournier, S. and Lee, L. (2009), "Getting brand communities right", *Harvard Business Review*, Vol. 87 No. 4.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century. In *Human Resource Planning*.
- Franke, N., E. von Hippel e M. Schreier (2006). "Finding Commercially Attractive User Innovations: A Test of Lead-User Theory". *Journal of Product Innovation Management*. 23 (4): 301-315
- Füller J. (2006). Why consumers engage in virtual new product developments initiated by producers. *Advances in Consumer Research*, n. 33, pp. 639-646.
- Fuller, J., Jawecki, G. and Muhlbacher, H. (2007) 'Innovation Creation by Online Basketball Communities', *Journal of Business Research* 60(1): 60–71.
- Fuschillo, G. (2014) *Fanatic consumers: Transcending consumption and the sacred self*.
- Gale, B., & Wood, R. C. (1994). *Managing customer value: Creating quality and service that customers can see*. Simon and Schuster.
- Gambetti, R. C., & Graffigna, G. (2011). Consumer Brand Engagement: lo stato dell'arte. Teoria, applicazioni, prospettive di ricerca. *Micro & Macro Marketing*, 20(2), 199-226.
- Garnefeld, I., Iseke, A. and Krebs, A. (2012), "Explicit incentives in online communities: boon or bane?", *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 17 No. 1, pp. 11-38.
- Garvin, D. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, Aug. 1993, pp. 78-90
- Gillin, P. (2007). *The New Influencers, a Marketer's Guide to the new Social Media*, Sanger, CA.
- Golder, S. A., Wilkinson, D. M., & Huberman, B. A. (2007). Rhythms of social interaction: Messaging within a massive online network. In *Communities and technologies 2007* (pp. 41-66). Springer London.

- Goldsmith R.E., Flynn L.R., Kim D. (2010). Status Consumption and Price Sensitivity. *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 18, n. 4, pp. 323- 338.
- Goulding, C., & Saren, M. (2007). "Gothic" Entrepreneurs: A Study of the Subcultural Commodification Process. *Consumer tribes*, 227-242.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.
- Gouthier, M., & Schmid, S. (2003). Customers and customer relationships in service firms: the perspective of the resource-based view. *Marketing Theory*, 3(1), 119-143.
- Graffigna, G., & Gambetti, R. C. (2015). The Process of Consumer-Brand Engagement: A Grounded Theory Approach. In *The Sustainable Global Marketplace* (pp. 119-122). Springer International Publishing.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 481-510.
- Grant, R. M. (1996a). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization science*, 7(4), 375-387.
- Grant, R. M. (1996b). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Grant, R. M. (1999). L'analisi strategica per le decisioni aziendali. *icon*, 39(051), 256011.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315-327.
- Grönroos C., (2006), Adopting a service logic for marketing, *Marketing Theory*, 6, (3): 317-333
- Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 240-247.
- Gummerus, J., Liljander, V., Weman, E., & Pihlström, M. (2012). Customer engagement in a Facebook brand community. *Management Research Review*, 35(9), 857-877.
- Gummesson, E. (1994). Broadening and specifying relationship marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 31-43.

- Gummesson, E., (2005), "Qualitative Research in Marketing", in *European Journal of Marketing*, 39 (3-4), pp. 309-311.
- Habibi, M. R., Laroche, M., & Richard, M. O. (2014). The roles of brand community and community engagement in building brand trust on social media. *Computers in Human Behavior*, 37, 152-161.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic management journal*, 13(2), 135-144.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1991). Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard Business Review*, 69(4), 81-92.
- Hampton, K., Goulet, L. S., Rainie, L., & Purcell, K. (2011). Social networking sites and our lives. Retrieved July 12, 2011 from.
- Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. L. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business horizons*, 54(3), 265-273.
- Hargittai, E. (2007). Whose space? Differences among users and non-users of social network sites. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 276-297.
- Hatch, M.J. and Schultz, M. (2010), "Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance", *Journal of Brand Management*, Vol. 17 No. 8, pp. 590-604.
- Heath, R. (2009). Emotional engagement: how television builds big brands at low attention. *Journal of Advertising Research*, 49(1), 62-73.
- Hemetsberger, A. (2006) 'When David becomes Goliath. Ideological Discourse in New Online Consumer Movements', in *Advances in Consumer Research*. Duluth, MN:Association of Consumer Research 33: 494-500.
- Hennig-Thurau T., Gwinner K.P., Walsh G., Gremler D.D.,(2004). Electronic word-of-mouth via consumer opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1):38-52.
- Henry, P.C. and Caldwell, M (2006) "Self-empowerment and Consumption: Consumer Remedies for Prolonged Stigmatization", *European Journal of Marketing* 40 (9/10) 1031-48.
- Hetzl, P. (2002). *Planète conso: marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*. Ed. d'Organisation.

- Hoffman, D. L., & Novak, T. P. (1996). Marketing in hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundations. *The Journal of Marketing*, 50-68.
- Holbrook, M. B. (1987). What is consumer research?. *Journal of Consumer Research*, 128-132.
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of consumer research*, 132-140.
- Hollebeek, D.L., & Chen, T. (2014). Exploring positively-versus negatively-valenced brand engagement: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 23(1), 62-74.
- Hollebeek, L. (2011). Exploring customer brand engagement: definition and themes. *Journal of strategic Marketing*, 19(7), 555-573.
- Hollebeek, L. D. (2011a), "Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus", *Journal of Strategic Marketing*, 27 (7-8): 785-807.
- Hollebeek, L. D. (2011b), "Exploring customer brand engagement: definition and themes", *Journal of Strategic Marketing*, 19:7, 555-573.
- Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of interactive marketing*, 28(2), 149-165.
- Hollenbeck, C.R. and Zinkhan, G.M. (2006) "Consumer Activism on the Internet: The Role of Anti-brand Communities", *Advances in Consumer Research* 33(1): 479-85
- Holt, D. B. (1995). How consumers consume: A typology of consumption practices. *Journal of consumer research*, 1-16.
- Holt, D.B. (2002) 'Why Do Brands Cause Trouble? A Dialectical Theory of Consumer Culture and Branding', *Journal of Consumer Research* 29(1): 70-90.
- Hu, S. (2010). Scholarship awards, college choice, and student engagement in college activities: A study of high-achieving low-income students of color. *Journal of college student development*, 51(2), 150-161.
- Hughes, D.E. and Ahearne, M. (2010), "Energizing the reseller's sales force: the power of brand identification", *Journal of Marketing*, Vol. 74, July, pp. 81-96.
- Huo, Y. J., Binning, K. R., & Molina, L. E. (2010). Testing an integrative model of respect: Implications for social engagement and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(2), 200-212.

- Idugboe, D. (2012). Why Businesses Should Use Social Media For Disaster Management.
- Ilič, A. (2008), Toward a conceptualization of consumer engagement in online communities: A netnographic study of vibration training online community, *Unpublished master's thesis*, University of Auckland, Department of Marketing, New Zealand.
- Jaakkola, E. and Alexander, M. (2014), "The role of consumer engagement behaviour in value co-creation: A service system perspective", *Journal of Service Research*, Forthcoming, doi: 1094670514529187.
- Jennings, M. K., & Stoker, L. (2004). Social trust and civic engagement across time and generations. *Acta politica*, 39(4), 342-379.
- Jennings, M. K., & Zeitner, V. (2003). Internet use and civic engagement: A longitudinal analysis. *Public Opinion Quarterly*, 67(3), 311-334.
- Joinson, A. N. (2008, April). Looking at, looking up or keeping up with people?: motives and use of facebook. In *Proceedings of the SIGCHI conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1027-1036). ACM.
- Kabadayi, S., & Price, K. (2014). Consumer–brand engagement on Facebook: liking and commenting behaviors. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(3), 203-223.
- Kane, B. H. (2008). *Comprehensive Engagement: A Winning Strategy*. MARINE CORPS COMBAT DEVELOPMENT COMMAND QUANTICO VA.
- Kapferer, J.N. (2004). *The New Strategic Brand Management*, Kogan, London.
- Karl, K., Peluchette, J., & Schlagel, C. (2010). A cross-cultural examination of student attitudes and gender differences in Facebook profile content. *International Journal of Virtual Communities Soc Netw* 2: 11-31
- Keat, R., Abercrombie, N. and Whiteley, N., (eds) (1994) *The Authority of the Consumer*. London: Routledge.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *The Journal of Marketing*, 1-22.
- Keller, K. L. (1999). Managing brands for the long run: brand reinforcement and revitalization strategies. *California management review*, 41(3), 102-124.

- Keller, K. L. (2003). *Building, measuring, and managing brand equity*. International Edition, Peatson Edition.
- Keller, K. L., Busacca, B., & Ostilio, M. C. (2005). La gestione del brand. *Strategie e sviluppo, Egea, Milano*.
- Keller, K.L. (2008), *Strategic Brand Management*, 3rd ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Keng, C. J., Huang, T. L., Zheng, L. J., & Hsu, M. K. (2007). Modeling service encounters and customer experiential value in retailing: An empirical investigation of shopping mall customers in Taiwan. *International Journal of Service Industry Management*, 18(4), 349-367.
- Kerr B. (2009). Shopping for Loyalty: An Executive's Wish List. *Journal of Consumer Marketing*, vol. 26, n. 1, pp. 49-51.
- Kim, J.H., Bae, Z.T. and Kang, S.H. (2008), "The role of online brand community in new product development: case studies on digital product manufacturers in Korea", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 12 No. 3, pp. 357-376.
- Kim, J.W., Choi, J.H., Qualls, W. and Han, K.S. (2008), "It takes a marketplace community to raise brand commitment: the role of online communities", *Journal of Marketing Management*, Vol. 24 Nos 3/4, pp. 409-431.
- Kim, K.H. and Jung, Y.M. (2007), "Website evaluation factors and virtual community loyalty in Korea", *Advances in International Marketing*, Vol. 18, pp. 231-252.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3), 383-397.
- Kostakos, V., & Venkatanathan, J. (2010, August). Making friends in life and online: Equivalence, micro-correlation and value in spatial and transpatial social networks. In *Social Computing (SocialCom), 2010 IEEE Second International Conference on* (pp. 587-594). IEEE.
- Kotler, P., & Scott, W. G. (1992). *Marketing Management*, settima edizione. *Isedi Prentice Hall*.
- Kozinets R.V. (2002), The Field Behind the Screen: Using Netnography For Marketing Research in Online Communities, *Journal of Marketing Research*, Vo. 39, N° 1, pp. 61-72.

- Kozinets, R.V. (2007) 'Inno-Tribes: Star Trek as Wikimedia', in B. Cova, R. V. Kozinets and A. Shankar (eds) *Consumer Tribes*, pp. 194–211. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Kozinets, R.V., Sherry, J.F., Jr, Storm, D., Duhachek, A., Nuttavuthisit, K. and DeBerry-Spence, B. (2004) 'Ludic Agency and Retail Spectacle', *Journal of Consumer Research* 13(3): 658–72.
- Krasnova, H., Günther, O., Spiekermann, S., & Koroleva, K. (2009). Privacy concerns and identity in online social networks. *Identity in the Information Society*, 2(1), 39-63
- Labrecque, L. I., Markos, E., & Milne, G. R. (2011). Online personal branding: processes, challenges, and implications. *Journal of Interactive Marketing*, 25(1), 37-50.
- Ladwein, R. (2002). Voyage à Tikidad: de l'accès à l'expérience de consommation, *Décisions Marketing* 28(4): 53–63.
- Lam, S.K., Ahearne, M., Hu, Y. and Schillewaert, N. (2010), "Resistance to brand switching when a radically new brand is introduced: a social identity theory perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 74 No. 6, pp. 128-146.
- Lampe, C., Ellison, N., & Steinfield, C. (2006, November). A Face (book) in the crowd: Social searching vs. social browsing. In *Proceedings of the 2006 20th anniversary conference on Computer supported cooperative work* (pp. 167-170). ACM.
- Lancia, F. (2012). The logic of the T-Lab tools explained. *Accessed September, 2, 2012*.
- Laroche, M., Habibi, M. R., & Richard, M. O. (2013). To be or not to be in social media: How brand loyalty is affected by social media?. *International Journal of Information Management*, 33(1), 76-82.
- Laurent G., Kapferer J. (1985). Measuring consumer involvement profiles. *Journal of Marketing Research*, n. 22, February.
- Lazarsfeld, P. F., & Katz, E. (1955). Personal influence: the part played by people in the flow of mass communications. *Glencoe, Illinois*.
- Lazzarato, M. (1997). *Lavoro immateriale: Forme di vita e produzione di soggettività*. Ombre corte.
- Leadbeater, C., & Miller, P. (2004). *The Pro-Am revolution: How enthusiasts are changing our society and economy*. Demos.
- Lehmann, D.R. (1987), "Pumping Iron III: An Examination of Compulsive Lifting", *Advances in Consumer Research*, 14(1):129-131. (p.129)

Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic management journal*, 13(S1), 111-125.

Li, C., & Bernoff, J. (2008). *Groundswell: Winning in a world transformed by social technologies*. Boston: Harvard Business Press.

Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 418-438.

Lipsman, A., Mudd, G., Rich, M. and Bruich, S. (2012), "The power of 'like': how brands reach (and influence) fans through social media marketing", *Journal of Advertising Research*, March, pp. 40-52.

London, B., Downey, G., & Mace, S. (2007). Psychological theories of educational engagement: A multi-method approach to studying individual engagement and institutional change. *Vand. L. Rev.*, 60, 455.

Lord K.E., Bumkrant R.E. (1993). Attention versus distraction: the interactive effect of program involvement and attentional devices on commercial processing. *Journal of Advertising*, vol. 22, pp. 47-60.

Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing theory*, 6(3), 281-288.

Management Journal, Vol. 14 No. 1, pp. 20-39.

Manchanda, P., Packard, G. and Patabhiramaiah, A. (2012), "Social dollars: the economic impact of customer participation in a firm-sponsored online community", MSI Report No. 11-115.

Manolis, C., L. A. Meamber, R. D. Winsor e C. M. Brooks (2001). "Partial Employees and Consumers: A Postmodern, Meta-Theoretical Perspective for services Marketing", *Marketing Theory*. 1 (2): 225-243

Mathwick, C., Wiertz, C., & De Ruyter, K. (2008). Social capital production in a virtual P3 community. *Journal of Consumer Research*, 34(6), 832-849.

Mattila, A. and Wirtz, J. (2002), "The impact of knowledge types on the consumer search process – an investigation in the context of credence services", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 13 No. 3, pp. 214-230.

Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of management journal*, 39(3), 519-543.

- Mitchell A. (1979). Involvement: a potentially important mediator of consumer behavior. *Advances in Consumer Research*, vol. 6, pp. 191-196
- Mollen, A., & Wilson, H. (2010). Engagement, telepresence and interactivity in online consumer experience: Reconciling scholastic and managerial perspectives. *Journal of business research*, 63(9), 919-925.
- Mondak, J. J., Hibbing, M. V., Canache, D., Seligson, M. A., & Anderson, M. R. (2010). Personality and civic engagement: An integrative framework for the study of trait effects on political behavior. *American Political Science Review*, 104(01), 85-110.
- Moore, R., Moore, M.L. and Capella, M. (2005) "The Impact of Customer-to-Customer Interactions in a High Personal Contact Service Setting", *Journal of Services Marketing* 19(7): 482-91
- Moorman C., Zaltman G., Deshpandè R. (1992). Relationships between providers and users of marketing research: the dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, vol. 29, August, p. 316.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *the journal of marketing*, 20-38.
- Mühlbacher, H., Hemetsberger, A., Thelen, E., Vallaster, C., Massimo, R., Füller, J., ... & Kittinger, C. (2006). Brands as complex social phenomena. In *Proceedings of the Thought Leaders International Conference on Brand Management, Birmingham, UK*.
- Muncy J.A., Hunt S.D. (1984). Consumer involvement: definitional issues and research directions. *Advances in Consumer Research*, vol. 11.
- Muniz Jr, A. M., & O'guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of consumer research*, 27(4), 412-432.
- Nambisan, S., & Baron, R. A. (2007). Interactions in virtual customer environments: Implications for product support and customer relationship management. *Journal of Interactive Marketing*, 21(2), 42-62.
- Nazir, A., Raza, S., & Chuah, C. N. (2008, October). Unveiling facebook: a measurement study of social network based applications. In *Proceedings of the 8th ACM SIGCOMM conference on Internet measurement* (pp. 43-56). ACM.
- Nolan T, Brizland R, Macaulay L. Individual trust and development of online business communities. *Information Technology & People* 2007;20(1):53-71.

- Noland, J., & Phillips, R. (2010). Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 39-49.
- Oldenburg R. (1999). *The great good place: cafes, coffee shops, bookstores, bars, hair salons, and other hangouts at the heart of the community*. 3rd ed. New York: Marlowe & Company
- Oliver, R.L., Rust, R.T., & Varki, S. (1997). "Customer delight: foundations, findings, and managerial insight", *Journal of Retailing*, 73. 311-36
- Ouwersloot, H., & Odekerken-Schröder, G. (2008). Who's who in brand communities- and why?. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 571-585.
- Oxford, O. E. (2009). *The Oxford English Dictionary*. Oxford: Oxford University Press.
- Ozanne, J.L. and Murray, J.B. (1995) 'Uniting Critical-theory and Public-policy to Create the Reflexively Defiant Consumer', *American Behavioral Scientist* 38(4): 516-25.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. *Journal of marketing*, 70(4), 136-153.
- Palmer, A., & Koenig-Lewis, N. (2009). An experiential, social network-based approach to direct marketing. *Direct Marketing: An International Journal*, 3(3), 162-176.
- Park C.W., Mcinnis D.J., Priester J., Eisingerich A.B., Iacobucci D. (2010). Brand attachment and brand attitude strength: conceptual and empirical differentiation of two critical brand equity drivers. *Journal of Marketing*, vol. 74, n. 6 (forthcoming).
- Park, C. W., & Mittal, B. (1985). A theory of involvement in consumer behavior: Problems and issues. *Research in consumer behavior*, 1(3), 201-32.
- Patterson, P., Yu, T., & De Ruyter, K. (2006, December). Understanding customer engagement in services. In *Advancing theory, maintaining relevance, proceedings of ANZMAC 2006 conference, Brisbane* (pp. 4-6).
- Pegan, G. (2006). La costruzione di una marca forte: il caso illycaffè. In *III Convegno Annuale della Società Italiana di Marketing* (pp. 1-20). Società Italiana di Marketing.
- Pempek, T. A., Yermolayeva, Y. A., & Calvert, S. L. (2009). College students' social networking experiences on Facebook. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 30(3), 227-238.

- Peñaloza, L. and Venkatesh, A. (2006) 'Further Evolving the New Dominant Logic of Marketing: From Services to the Social Construction of Markets', *Marketing Theory* 6(3): 299-316.
- Peñaloza, L., Price L. L. (1993), "Consumer Resistance – a Conceptual Overview", *Advances in Consumer Research*, 20 (1): 123-128.
- Penrose, E. T. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Pichler, E. A., & Hemetsberger, A. (2007). " Hopelessly Devoted to You"-Towards an Extended Conceptualization of Consumer Devotion. *Advances in Consumer Research*, 34, 194.
- Pichler, E. A., & Hemetsberger, A. (2008). Driven by devotion-How consumers interact with their objects of devotion. *Advances in Consumer Research*, 35, 439-443.
- Pine, B.J. and Gilmore, J.H. (1999) *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Poiesz, T. B., & de Bont Cees, J. P. M. (1995). Do we need involvement to understand consumer behavior?. *Advances in Consumer Research*, 22(1).
- Porter, C. E., & Donthu, N. (2008). Cultivating trust and harvesting value in virtual communities. *Management Science*, 54(1), 113-128.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industry and competitors. *Competitive strategy: techniques for analyzing industry and competitors*.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creating unique value with customers. *Strategy & leadership*, 32(3), 4-9.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004b). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2000), "Co-Opting Customer Competence, *Harvard Business Review*, 78 (1): 79-88.
- Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2003). The New Frontier of Experience Innovation. *Sloan Management Review*, Summer, 12-18.
- Prandelli, E., Verona, G. and Raccagni, D. (2006). Diffusion of Web-based Product Innovation. *California Management Review* 48(4): 109-35.

- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research?. *Academy of management review*, 26(1), 22-40.
- Pugh, S.D. (2001) 'Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter', *Academy of Management Journal* 44(5): 1018– 27.
- Punj, G.N. and Staelin, R. (1983), "A model of consumer information search behavior for new automobiles", *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, pp. 366-380.
- Raacke, J., & Bonds-Raacke, J. (2008). MySpace and Facebook: Applying the uses and gratifications theory to exploring friend-networking sites. *Cyberpsychology & behavior*, 11(2), 169-174.
- Raimondi, M. (2005). Marketing del prodotto-servizio. *Integrare tangibile e intangibile per offrire valore al cliente*.
- Ramirez, R. (1999). Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research. *Strategic Management Journal*, 20(1), 49-65.
- Rao, H., Davis, G. F., & Ward, A. (2000). Embeddedness, social identity and mobility: Why firms leave the NASDAQ and join the New York Stock Exchange. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 268-292.
- Regione Liguria, (2007-2013). *Report sintetico sulla carenza di azioni di formazione per i Volontari di Protezione Civile ed Enti locali delle aree pilota*.
- Resciniti R. (2005). Il marketing orientato all'esperienza. In Andreani J.C., Collese U. (a cura di), *Atti del IV Congresso internazionale «Le tendenze del marketing»*, Parigi, pp. 1-18.
- Resnick, E. (2001). Defining engagement. *Journal of International Affairs*. Columbia University, 54 (2), 551-568.
- Richins, M. L., & Bloch, P. H. (1991). Post-purchase product satisfaction: Incorporating the effects of involvement and time. *Journal of Business Research*, 23(2), 145-158.
- Richter D, Riemer K, vom Brocke J (2011) Internet social networking: research state of the art and implications for Enterprise 2.0 (state of the art). *Wirtschaftsinformatik* 53(2): 89-103
- Rosenberg, M. (1986). *Conceiving the self*.
- Rouse, M. J., & Daellenbach, U. S. (1999). Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, 20(5), 487-494.

- Roux, D. (2007) 'Ordinary Resistance as a Parasitic Form of Action: A Dialogical Analysis of Consumer/Firm Relations', *Advances in Consumer Research* 34: 602– 9.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. *Competitive strategic management*, 26, 556-570.
- Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management decision*, 50(2), 253-272.
- Sawhney, M. (2004), "Insights into Customer Insights", *CRM Project*, Volume 5, October, pp-2-4.
- Sawhney, M., Verona, G., & Prandelli, E. (2005). Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of interactive marketing*, 19(4), 4-17.
- Scanzoni, J. (1979). Social exchange and behavioral interdependence. *Social exchange in developing relationships*, 61-75.
- Schau H.J., Muñiz A. M. Jr., Arnould E.J. (2009), "How Brand Community Practices Create Value", *Journal of Marketing*, Vol. 73, No. 5, pp. 30-51.
- Schau, H.J. and Muniz, A.M. (2007) 'Temperance and Religiosity in a Non-marginal, Non-stigmatized Brand Community', in B. Cova, R. V. Kozinets and A. Shankar (eds) *Consumer Tribes*, pp. 144–62.
- Schaufeli, W. B., Martínez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students a cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology*, 33(5), 464-481.
- Scherer, F. M., & Ross, D. (1990). Industrial market structure and economic performance. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for entrepreneurial leadership historical research reference in entrepreneurship*.
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 53-67.
- Schultz, D. E., & Block, M. P. (2011). Understanding customer brand engagement behaviors in today's interactive marketplace. *Micro & Macro Marketing*, 20(2), 227-244.
- Shankar, A., Cherrier, H. and Canniford, R. (2006) "Consumer Empowerment: A Foucauldian Interpretation", *European Journal of Marketing* 40 (9/10) 1013-30

- Shankar, V., Smith, A. and Rangaswamy, A. (2003), "Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20 No. 2, pp. 153-175.
- Shaw D., Newholm T., Dickinson R. (2006). Consumption as voting: an exploration of consumer empowerment. *European Journal of Marketing* vol. 40, n. 9/10, pp. 1049-1067.
- Sherry, J., Jr, Kozinets, R. and Borghini, S. (2007) "Agents in Paradise: Experiential Cocreation through Emplacement, Ritualization and Community", in A. Carù and B. Cova (eds) *Consuming Experience*, pp. 17-33 Oxon, *Routledge*
- Singh, T., & Cullinane, J. (2010). Social networks and marketing: potential and pitfalls. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*, 3(3), 202-220.
- Singla, P. and Richardson, M. (2008), "Yes, there is a correlation- from social networks to personal behavior on the web", in *the Proceedings of the 17th International Conference on World Wide Web, New York, NY*, pp. 655-664.
- Sirgy, M. J. (1982). Self-concept in consumer behavior: A critical review. *Journal of consumer research*, 287-300.
- Skinstad, M. (2008), "Facebook: a digital network of friends", *the 24th Conference of the Nordic Sociological Association*, University of Aarhus, Aarhus, pp. 1-14.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Research notes and communications customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19(10), 1001-1006.
- Smaoui, F. (2008). Les déterminants de l'attachement émotionnel à la marque: Effet des variables relationnelles et des variables relatives au produit. In *Proceedings of the 2008 Marketing Trends Congress* (pp. 17-19).
- Smaoui, F., & Temessek Behi, A. (2011). Brand engagement vs. brand attachment: which boundaries?. *Micro & Macro Marketing*, 20(2), 255-272.
- Smith, C. (2013), "Retailers say social media is having an impact on their bottom lines", *Business Insider*, 21, June.
- Solomon, M.R., Surprenant, C., Czepiel, J.A. and Gutman, E.G. (1985) "A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter", *Journal of Marketing* 49(1): 99-111

- Spanjaard, D. Freeman, L. (2006), Is Qualitative Research always Exploratory?, *Conference 2006, Hosted by the School of Advertising, Marketing and Public Relations, Faculty of Business, Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC)*, Qut 4-6 December, Brisbane Queensland.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 45-62.
- Sprott, D., Czellar, S., & Spangenberg, E. (2009). The importance of a general measure of brand engagement on market behavior: Development and validation of a scale. *Journal of Marketing Research*, 46(1), 92-104.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *The Journal of Marketing*, 2-18.
- Swedowsky, M. (2009). A social media 'how-to' for retailers. Retrieved on October, 20, 2009.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal* Vol. 18, No. 7 (Aug., 1997), pp. 509-533
- Thompson, S.A. and Sinha, R.K. (2008), "Brand communities and new product adoption: the influence and limits of oppositional loyalty", *Journal of Marketing*, Vol. 72 No. 6, pp. 65-80.
- Thomsen, S. R., Straubhaar, J. D., & Bolyard, D. M. (1998). Ethnomethodology and the study of online communities: exploring the cyber streets. *Information research*, 4(1), 4-1.
- Thomson M., MacInnis D.J., Park C.W. (2005). The ties that bind: measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. *Journal of Consumer Psychology*, vol. 15, n. 1, pp. 77-91.
- Toffler, A. (1981). *The third wave* (pp. 111-120). New York: Bantam books.
- Underwood, J. D., Kerlin, L., & Farrington-Flint, L. (2011). The lies we tell and what they say about us: Using behavioural characteristics to explain Facebook activity. *Computers in Human Behavior*, 27(5), 1621-1626.

- Van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.
- Vargo, S. L. (2009). Toward a transcending conceptualization of relationship: a service-dominant logic perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), 373-379.
- Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2008a). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36(1), 1–10.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008b). From goods to service (s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 254-259.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European management journal*, 26(3), 145-152.
- Verhoef, P. C., Reinartz, W. J., & Krafft, M. (2010). Customer engagement as a new perspective in customer management. *Journal of Service Research*, 13(3), 247-252.
- Vivek, S. D., Beatty, S. E., & Morgan, R. M. (2012). Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(2), 122-146.
- Vivek, S.D. (2009). *A scale of consumer engagement* (Doctoral dissertation). Department of Management/Marketing, University of Alabama.
- Vivek, S.D., Beatty, S.E., Dalela, V. and Morgan, R.M. (2014), "A generalized scale for measuring consumer engagement", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Forthcoming.
- Von Hippel, E. (1986), "Lead Users: A source of Novel Product Concepts", *Management Science*, 32 (7): 791-805.
- Von Krogh, G., Prandelli, E., "The Tacit Market for Tacit Customer Knowledge", Working Paper, SDA Bocconi, Bocconi University, Milan, 1999
- Wagner C., Majchrzak A. (2006-2007). Enabling customer-centricity using wikis and wiky way. *Journal of Management Information Systems*, vol. 23, n. 3, pp. 17-43.

- Wallace, E., Buil, I., & De Chernatony, L. (2012). Facebook 'friendship' and brand advocacy. *Journal of Brand Management*, 20(2), 128-146.
- Wallace, E., Buil, I., & de Chernatony, L. (2014). Consumer engagement with self-expressive brands: brand love and WOM outcomes. *Journal of Product & Brand Management*, 23(1), 33-42.
- Walther, J. B. (1996). Computer-mediated communication impersonal, interpersonal, and hyperpersonal interaction. *Communication research*, 23(1), 3-43.
- Wellman, B. and Gulia, M. (1999), "Net-surfers don't ride alone: virtual communities as communities", in Wellman, B. (Ed.), *Networks in the Global Village: Life in Contemporary Communities*, Westview, Boulder, CO.
- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic management journal*, 16 (3), 171-174.
- Wetzels M., De Ruyter K., Van Birgelen M. (1998). Marketing Service Relationships: The Role of Commitment. *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 13, nn. 4-5, p. 409.
- Wiertz C, de Ruyter K. Beyond the call of duty: why consumers contribute to firm-hosted commercial online communities. *Organization Studies* 2007;28(3):347-76.
- Winter S.G. (1987). *Knowledge and competence as strategic assets*, in Teece D., *The Competitive Challenge*, Cambridge, MA: Ballinger.
- Wipperfurth, A. (2005) *Brand Hijack: Marketing without Marketing*. New York: Portfolio.
- Wirtz, J., den Ambtman, A., Bloemer, J., Horváth, C., Ramaseshan, B., van de Klundert, J., ... & Kandampully, J. (2013). Managing brands and customer engagement in online brand communities. *Journal of Service Management*, 24(3), 223-244.
- Woisetschläger, D. M., Hartleb, V., & Blut, M. (2008). How to make brand communities work: antecedents and consequences of consumer participation. *Journal of Relationship Marketing*, 7(3), 237-256.
- Wong, E. (2009). Starbucks' social outreach stirs the pot: The marketer has been racking up accolades in the digital and social media space. *Adweek.com*, Retrieved September, 8, 2009.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the academy of marketing science*, 25(2), 139-153.

- Wright, L.T., Newman, A. and Dennis, C. (2006) "Enhancing Consumer Empowerment", *European Journal of Marketing* 40 (9/10) 925-35
- Zaichkowsky, J. L. (1985). Measuring the involvement construct. *Journal of consumer research*, 341-352.
- Zaichkowsky, J. L. (1986). Conceptualizing involvement. *Journal of advertising*,15(2), 4-34.
- Zhao, S., Grasmuck, S., & Martin, J. (2008). Identity construction on Facebook: Digital empowerment in anchored relationships. *Computers in human behavior*, 24(5), 1816-1836.