

**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI
FEDERICO II**



**DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, MANAGEMENT,
ISTITUZIONI**

DOTTORATO IN MANAGEMENT

XXIX ciclo

Titolo della tesi

Consumer Brand Engagement Positioning in Marketing Theory

Relatore

**Ch.mo Prof.
Luigi Cantone**

Candidato
Teresa Marrone

Coordinatore del dottorato
in Management
**Ch.ma Prof.ssa
Cristina Mele**

ANNO ACCADEMICO 2016-2017

Indice

Introduzione.....	1
1. Il consumatore come risorsa fondamentale per l'azienda.....	3
1.1. Il ruolo del consumatore nelle teorie dello Strategie Management: dalla <i>Resource Based</i> al <i>Customer Value-Based</i>	3
1.2. Il ruolo del consumatore nella <i>Service Dominant Logic</i>	11
1.3. La <i>value co-creation</i>	16
1.3.1. <i>Value-in-exchange</i>	21
1.3.2. <i>Value-in-use</i>	22
1.3.3. <i>Value-in-context</i>	23
1.3.4. <i>Value-in-experience</i>	25
1.3.5. <i>Value-in-life</i>	26
1.4. La service science e i sistemi di servizio.....	28
1.4.1. La <i>service innovation</i> e l'innovazione collaborativa	30
1.5. I ruolo del consumatore nelle teorie di Marketing.....	33
1.5.1. Le esperienza di consumo.....	33
1.5.2. La co-produzione nel <i>service encounter</i>	35
1.5.3. La <i>consumer resistance</i>	36
1.5.4. Il <i>consumer empowerment</i>	37
1.5.5. La <i>consumer agency</i>	39
1.5.6. Il marketing tribale	39
1.5.7. Il <i>working consumer</i>	40
1.6. Il ruolo del consumatore in una prospettiva sociologica.....	41
1.6.1. Il consumatore postmoderno	43
1.6.2. Da consumatore a consumAttore.....	44
1.6.3. Il <i>prosumer</i>	45
1.6.4. Il co-creatore.....	46
2. Il <i>brand</i> come piattaforma relazionale con il consumatore.....	51
2.1. Il <i>brand</i>	51
2.1.1. Il <i>brand</i> come sistema di valori.....	53
2.1.2. Il <i>brand</i> come indicatore di fiducia.....	54

2.2. Il valore del <i>brand</i> nella prospettiva aziendale.....	55
2.2.1. Il modello della <i>Customer Based-Brand Equity</i>	56
2.2.2. Il modello della <i>Brand Identity</i>	60
2.3. Il ruolo del <i>brand</i> come piattaforma relazionale.....	63
2.3.1. La <i>Consumer Brand Relationship</i>	68
2.3.2. I significati del <i>brand</i> e la co-creazione di valore del consumatore.....	71
3. Il <i>Consumer Brand Engagement</i> (CBE).....	73
3.1. Introduzione al concetto di <i>engagement</i>	73
3.2. Le radici teoriche del concetto di <i>engagement</i>	74
3.3. La categorizzazione degli studi sul concetto di <i>engagement</i>	76
3.3.1. Il concetto di <i>engagement</i> nella letteratura di marketing.....	77
3.4. Le dimensioni del CBE.....	79
3.5. La componente conativa del CBE.....	82
3.6. Il modello del <i>Self-Concept Brand Engagement</i> (SCBE).....	83
3.7. Le cinque premesse fondamentali dell' <i>engagement</i>	85
3.8. Le sovrapposizioni e le differenze del CBE rispetto ad altri costrutti.....	86
3.9. Il CBE come processo dinamico.....	93
3.10. Gli antecedenti e le conseguenze dell' <i>engagement</i>	95
3.11. Il modello di <i>engagement</i> come ecosistema.....	97
3.11.1. Il <i>brand</i> nell'ecosistema di <i>engagement</i>	98
3.11.2. Gli “altri attori” dell'ecosistema di <i>engagement</i>	99
3.11.3. La <i>customer brand experience</i>	99
3.11.4. Lo shopping <i>behaviors</i>	100
3.11.5. I comportamenti di dialogo con la marca	101
3.11.6. La <i>brand consumption</i>	103
3.14. Le critiche e i gap tra la visione accademica e la visione manageriale del CBE....	104
3.15. L' <i>engagement</i> nell'era degli <i>user generated content</i>	108
3.16. La dimensione social dell' <i>engagement</i>	111
3.16.1. La nascita dell' <i>Online Brand Community Engagement</i> (OBCE).....	112
3.16.1.1. I <i>drivers</i> dell' <i>Online Brand Community Engagement</i> (OBCE).....	118
4. Posizionamento del concetto di <i>engagement</i> nelle teorie di marketing sotto la prospettiva della SDL.....	123

4.1. Introduzione alla domanda di ricerca	123
4.2. I risultati attesi e le domande di ricerca.....	125
4.3. Sintesi del <i>Theoretical Background</i> alla base dello sviluppo della ricerca empirica....	126
4.4. Metodologia della ricerca empirica	138
4.5. I risultati della ricerca.....	141
4.6. I principali punti di discussione	153
4.7. Conclusioni e limiti della ricerca.....	158
4.8. Implicazioni manageriali e ricerca futura.....	160
Bibliografia	163

Indice delle figure

Figura 1.1. G-D <i>logic</i> vs. S-D <i>logic on value creation</i>	20
Figura 1.2. <i>Value co-creation among service systems</i>	30
Figura 2.1. Il modello della <i>Customer Based-Brand Equity</i>	58
Figura 2.2. Il prisma di Kapferer	62
Figura 2.3. <i>Customer satisfaction</i> , relazioni e patrimonio cognitivo dell'impresa.....	65
Figura 2.4. Il modello dinamico della <i>Customer Loyalty</i>	65
Figura 3.1. Il <i>Customer Engagement Ecosystem</i>	98
Figura 3.2. Le Categorie di comportamenti di dialogo marchio.....	102
Figura 4.1. <i>How CBE does produce effects on brand equity?</i>	135
Figura 4.2. Sintesi del <i>Theoretical Background</i>	137
Figura 4.3. Modello tridimensionale emerso dal <i>text-mining</i>	142
Figura 4.4. Informazioni di sintesi sui cluster emersi dal <i>text-mining</i>	142
Figura 4.5. CBE e CBI	154
Figura 4.6. CBE, CE e CBI	156
Figura 4.7. Ciclo di vita del rapporto consumatore-brand.....	157
Figura 4.8. <i>Brand Experience</i> , <i>Brand Attachment</i> , <i>Brand Love</i> e <i>Brand Engagement</i>	158

Introduzione

Il concetto di *engagement* ha ricevuto una notevole attenzione da parte di una serie di discipline accademiche, tra cui la psicologia sociale e il comportamento organizzativo, ma appare nella letteratura di marketing solo recentemente (Leeflang 2011; Brodie et al 2011).

Oggi, sempre più aziende e organizzazioni cercano di favorire la partecipazione dei consumatori nei processi di *engagement* online. Nonostante l'interesse dei professionisti e l'importanza che il *Customer Brand Engagement* (CBE) riveste all'interno della letteratura di marketing ancora poche sono le ricerche che approfondiscono le dinamiche che caratterizzano questo costrutto. Tuttavia, l'*engagement* è visto come un concetto promettente che prevede di fornire un maggiore potere predittivo ed esplicativo dei comportamenti dei consumatori, tra cui la fedeltà alla marca (Pham e Avnet 2009; Avnet e Higgins 2006a/b; Schau et al 2009).

L'aumento dei livelli di CBE dovrebbe essere favorevole al raggiungimento di risultati di performance aziendali superiori, tra cui la crescita delle vendite, la riduzione dei costi, la notorietà di marca, i contributi dei consumatori finalizzati allo sviluppo dei prodotti e dei processi produttivi, l'incremento delle esperienze di co-creazione, e l'aumento della redditività (Sawhney et al. 2005; Nambisan e Baron 2007; Prahalad 2004; Bijmolt et al. 2010). Di conseguenza, il CBE rappresenta una nuova chiave metrica per misurare le prestazioni del *brand* (Kumar et al 2010; Bowden, 2009; MSI 2010).

Il coinvolgimento del cliente sta trasformando le dinamiche che hanno storicamente guidato le decisioni di marketing, ma il termine *engagement* si è diffuso troppo velocemente, fino a significare troppe cose diverse e un termine che ha molti significati disparati cessa di essere utile, perché bisogna sempre chiarire il significato inteso per ciascun contesto. La maggior parte di ciò che viene raggruppato sotto il termine di *engagement* ha etichette più specifiche come il consumo, la co-creazione, l'esperienza di marca, e così via. Questi sono singoli elementi dell'ecosistema di *engagement*, a tal proposito, Maslowska e Malthouse (2016) suggeriscono di utilizzare le singole etichette per descrivere ogni componente dell'ecosistema. L'identificazione delle differenze tra l'*engagement* e i sottoelementi di *engagement* potrebbe portare alla definizione di un vocabolario più preciso per descrivere i fenomeni di marketing, in particolare nei media digitali.

In sintesi, il CBE si presenta oggi come un costrutto "aperto", non ancora pienamente compreso e definito. Sebbene, vi sia accordo nel riconoscere al costrutto una natura complessa e multidimensionale, vi è infatti scarsa chiarezza circa le specificità del CBE rispetto ad altri concetti di marketing e non è chiara la sintassi che regola la relazione e le dimensioni messe in

gioco dal processo di *engagement* del consumatore verso la marca (Gambetti, R. C. e Graffigna, G., 2011).

Per questi motivi, la tesi si propone di rappresentare un contributo teorico sul ruolo che il CBE ricopre nella letteratura di marketing. Il lavoro di tesi, pertanto, tenta di individuare il posizionamento del concetto di *engagement* nella letteratura di marketing e di chiarire le molteplici sovrapposizioni che emergono dalla letteratura rispetto agli altri costrutti. L'elaborato pone al centro delle logiche dello *Strategie Management* il consumatore come *asset* strategico in grado di generare un vantaggio competitivo sostenibile per l'impresa. In questa sede il ruolo del consumatore viene "osservato" dal punto di vista della SDL. Sotto questa prospettiva, 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).

Lo studio empirico del lavoro di tesi è finalizzato ad indagare sulle seguenti domanda di ricerca:

RQ1: 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?

RQ2: Quali sono le differenze e le sovrapposizioni del CBE rispetto ad altri costrutti teorici esistenti nella letteratura di marketing?

RQ3: Quali sono gli antecedenti e le conseguenze dell'*engagement*?

RQ4: Definizione di un possibile modello concettuale di CBE in grado di descrivere le caratteristiche dell'*engagement* e che proponga un ciclo di vita del rapporto consumatore-brand.

Pertanto, l'elaborato è strutturato come segue:

1. Il primo capitolo propone un'analisi critica della letteratura accademica e dei paradigmi pre-teorici in cui il costrutto del CBE affonda le sue radici;
2. Il secondo capitolo accoglie alcuni contributi rilevanti presenti nella letteratura di marketing sul ruolo attivo e sul coinvolgimento dei consumatori nella creazione della *brand equity*;
3. Il terzo capitolo rappresenta un excursus delle definizioni del concetto di CBE, analizzando i punti di differenza e sovrapposizione rispetto ad altri costrutti di *brand feelings* che descrivono il coinvolgimento del consumatore da parte di *brand*/prodotti/servizi (legame emotivo, l'attaccamento, l'amore, la fedeltà) e una revisione critica dei contributi rilevanti esistenti nella letteratura manageriale sul ruolo dei consumatori nelle relazioni con il *brand*;
4. Il quarto capitolo accoglie i risultati dell'analisi empirica e si chiude con un contributo alla letteratura di marketing sulla sistematizzazione del concetto di CBE sotto la SDL.

1. Il consumatore come risorsa fondamentale per l'azienda

Sommario: 1.1. Il ruolo del consumatore nelle teorie dello Strategic Management: dalla Resource Based al Customer Value-Based; 1.2. Il ruolo del consumatore nella Service Dominant Logic; 1.3. La value co-creation; 1.3.1. Value-in-exchange; 1.3.2. Value-in-use; 1.3.3. Value-in-context; 1.3.4. Value-in-experience; 1.3.5. Value-in-life; 1.4. La service science e i sistemi di servizio; 1.4.1. La service innovation e l'innovazione collaborativa; 1.5. Il ruolo del consumatore nelle teorie di Marketing; 1.5.1. Le esperienze di consumo; 1.5.2. La co-produzione nel service encounter; 1.5.3. La consumer resistance; 1.5.4. Il consumer empowerment; 1.5.5. La consumer agency; 1.5.6. Il marketing tribale; 1.5.7. Il working consumer; 1.6. Il ruolo del consumatore in una prospettiva sociologica; 1.6.1. Il consumatore postmoderno; 1.6.2. Da consumatore a consumAttore; 1.6.3. Il prosumer; 1.6.4. Il co-creatore.

1.1. Il ruolo del consumatore nelle teorie dello Strategic Management: dalla *Resource Based al Customer Value-Based*

Negli ultimi tre decenni, è emerso un potente filone di ricerca, che mette in evidenza la natura e le dinamiche relative ai rapporti specifici tra consumatore/marca (Fournier 1998; Aaker, Fournier e Brasel 2004). Alla base di questo cambiamento osservato vi è un crescente riconoscimento accademico del comportamento attivo dei consumatori, del ruolo ricoperto e dei comportamenti nei processi di marca (Pagani, Hofacker e Goldsmith 2011; Singh e Sonnenburg 2012; Prahalad e Ramaswamy 2004; Hoffman e Novak 1996; Ramani e Kumar 2008). 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).

Con la pubblicazione dell'articolo di Wernerfelt su *Strategic Management Journal*, nel 1984, si è giunti alla codifica di un concetto che ha avuto ampia diffusione nell'ambito degli studi di strategia negli ultimi venti anni, quello concernente il ruolo delle risorse d'impresa come unità d'analisi nella dinamica di creazione del vantaggio competitivo. In questo articolo, Wernerfelt (1984) evidenzia come i prodotti e le risorse siano due facce della stessa medaglia. Secondo

Wernerfelt (1984), ciò che può portare al creazione del vantaggio competitivo di un'impresa rispetto alla concorrenza è la sua capacità di creare una barriera basata sulla *resource position*. La RBV definisce le risorse quali "unità elementari di analisi", come 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. Inoltre, secondo Grant (1999), le risorse possono essere ricondotte a cinque categorie: 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 fondamentalmente 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; Barney, 1986, 1991; Rumelt, 1984; Grant, 1999) e limitata sostituibilità (Barney, 1991).

Non poche critiche sono state sollevate in letteratura rispetto 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, 2001; Barney, Wright e Ketchen, 2001), come pure alla necessità di chiarire alcuni aspetti teorici ambigui.

L'attenzione 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. Pertanto, il concetto di barriera creata sulla *resource position* richiamava da vicino l'idea delle *strengths* contenuta nel modello SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats*). Dal contributo di Wernerfelt ha preso il via un ampio lavoro di ricerca, sfociato in diversi filoni di studio e prospettive d'analisi.

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).

La RBV fa riferimento alla prospettiva di studio che comprende non solo i contributi ad essa più direttamente ascrivibili, bensì anche agli studi e alle ricerche afferenti al filone delle competenze: *architectural-component* (Henderson e Clark, 1990); *core* (Prahalad e Hamel, 1990); e delle *dynamic capabilities* (Teece et al., 1997), oltre che i lavori classificabili sotto la *knowledge-based view* (Kogut e Zander, 1992; Spender, 1996; Grant, 1996b).

Nell'analizzare il percorso di sviluppo della prospettiva *resource-based view* a *theory* (Conner, 1991; Mahoney e Pandian, 1992; Barney, 2001), e per meglio comprendere la rilevanza della *Resource-based view* occorre, tuttavia, fare riferimento alle due questioni fondamentali che ogni teoria dell'impresa deve affrontare (Coase, 1937; Holmstrom e Tirole, 1989): perché esiste l'impresa, ossia qual è la sua funzione principale; e cosa ne determina la dimensione e il raggio d'azione (scale and scope).

L'impresa basata sulle risorse, pertanto, si differenzia dall'impresa neoclassica poiché non è solo una funzione di produzione avente l'obiettivo dell'efficienza dati i vincoli ambientali e di tecnologia (Conner, 1991), bensì è un'istituzione orientata alla creazione di conoscenza attraverso l'integrazione di fattori di diversa natura, tra cui un ruolo primario lo rivestono le stesse risorse di conoscenza (Vicari, 1991; Grant, 1991; 1996a), individuali e collettive, sviluppate dall'impresa nel tempo e socialmente contestuali al luogo di creazione (Spender, 1996; Kogut e Zander, 1992; Di Bernardo e Rullani, 1990; Conner e Prahalad, 1996).

Con riferimento alla crescita dimensionale, il fattore critico è rappresentato dalla creazione del mix più appropriato di risorse (Rumelt, 1984) e dal trasferimento interno delle *best practice* (Szulanski, 1996), dall'integrazione tra le nuove conoscenze individuali e quelle collettive preesistenti nell'impresa avviata alla crescita (Nelson e Winter, 1982; Kogut e Zander, 1992), oltre che alle diseconomie di tempo che la replica delle risorse può comportare (Dierickx e Cool, 1989). Per quanto attiene, invece, allo spettro delle direzioni di crescita (scope), la RBV suggerisce che alcune direzioni possano dare migliori performance di altre, soprattutto se i nuovi settori sono correlati a quelli in cui l'impresa in crescita già compete (Montgomery e Hariharan, 1991; Markides e Williamson, 1994).

Le prime formulazioni della teoria evidenziano come una data impresa possa creare una barriera verso la concorrenza attraverso le risorse possedute e/o controllate (Wernerfelt, 1984) e sviluppare meccanismi di protezione e isolamento (Rumelt, 1984) dovuti alla non conoscibilità del nesso causale tra risorse e vantaggio competitivo (Reed e DeFillippi, 1990). Il fulcro di tali studi è l'esistenza di un *bundle* di risorse presidiate dall'impresa (Barney, 1991), la cui peculiarità è data dal fatto che tali risorse (strategic asset) non si possono trasferire sul mercato dei fattori strategici, poiché esse non sono separabili dall'impresa in quanto frutto di un processo di

accumulo protratto nel tempo (Dierickx e Cool, 1989). I contributi afferenti alla prima formulazione della prospettiva *resource-based* pongono enfasi sull'insieme olistico delle risorse come fonte di vantaggio competitivo e come meccanismo di generazione di rendite e/o di performance superiori alla media del settore in cui le imprese detentrici di tali risorse competono.

Successivamente l'analisi delle risorse ha ricevuto una nuova serie di contributi il cui obiettivo era essenzialmente separare i differenti tipi di risorse e, in qualche, misura proporre una sorta di gerarchia ai fini della conquista del vantaggio competitivo. In tale senso, Prahalad e Hamel (1990) hanno evidenziato il ruolo sovraordinato delle *core competence* nell'attività di coordinamento di altre risorse, subordinate, quali le skill individuali e le competenze tecnico-operative che confluiscono nella composizione dei *core product*. Analogamente, Henderson e Clark (1990) hanno rilevato il ruolo distinto di due tipi di competenze nei processi innovativi: *architectural* e *component*.

In tale prospettiva sono rinvenibili gli studi di Lado, Boyd e Wright (1992), i quali, pongono in evidenza le competenze distintive di tipo manageriale-strategico, subordinando invece le competenze basate sul possesso delle risorse, quelle di trasformazione e quelle relative alla produzione di output tangibili e intangibili.

La logica di gerarchie tra le competenze è presente anche nel lavoro di Black e Boal (1994), i quali separano le risorse tra *contained* (o *traits*) e *system* (o *configuration*). Simili distinzioni sono effettuate da: Hall (1992), riguardo alla distinzione tra risorse basate sul possesso di *asset* (*having*) e quelle basate sullo svolgimento di processi (*doing*); Brumagin (1994), per quanto riguarda la gerarchia tra risorse elementari e risorse superiori; da Miller e Shamshie (1996), con riferimento alla distinzione tra risorse discrete e risorse sistemiche; e da Makadok (2001), per quanto riguarda la subordinazione delle risorse alle *capability*.

La definizione del *core* concettuale della RBT si è poi arricchita di un altro aspetto saliente che, sebbene connesso ai precedenti, presenta la seguente peculiarità: la componente dinamica ed evolutiva del processo di creazione e di sviluppo delle risorse, ampiamente intese. Tale aspetto viene enfatizzato in particolare dal filone delle *capability*, da considerarsi complementare in tal senso, alla *resource-based view* e alla *competence-based view*. Mentre la RBV in senso stretto analizza le risorse in quanto singoli *asset* in prospettiva olistica (il *bundle* delle risorse quale fonte di vantaggio competitivo) e classificatoria al tempo stesso (quali sono gli *asset* da considerare fonte di vantaggio competitivo all'interno di tale *bundle*); e la *competence-based view* enfatizza la gerarchia tra le risorse di livello superiore/sistemico e quelle di tipo inferiore/elementare, il filone delle capacità focalizza l'attenzione sull'interazione dinamica e socialmente complessa di tutti i diversi

tipi di risorse rinvenibili all'interno dell'impresa (Teece et al., 1997). Tale approccio ha le sue radici nella prospettiva evuzionista (Nelson e Winter, 1982). Ulteriori contributi hanno evidenziato in seguito il ruolo dell'interazione e dell'integrazione dinamica fra risorse di diverso tipo (Leonard- Barton, 1992; Kogut e Zander, 1992; Grant, 1991; 1996a). In particolare, Leonard- Barton (1992) identifica nelle *core capability* il luogo di convergenza dinamica di quattro tipi di risorse: valori guida, competenze manageriali, sistemi tecnici e *skill* individuali; mentre per Kogut e Zander (1992) definiscono *combinative* le capacità dell'impresa di generare nuove conoscenze, a partire dal *know-how* già presidiato, nell'ambito dei processi innovativi e di cambiamento tecnologico; analogamente, i contributi di Grant (1996a) pongono enfasi sulla capacità di integrare le diverse risorse immateriali presidiate dall'impresa, siano esse tacite o esplicite, individuali o collettive.

Il *core* concettuale della RBT sembra, infine, trovare compiutezza attraverso una serie di contributi tesi a evidenziare le dinamiche di generazione, dispiegamento e rigenerazione delle risorse, interpretando la stessa esistenza di tali dinamiche quale funzione principale dell'impresa (Winter, 1987; Di Bernardo e Rullani, 1990; Vicari, 1991; Conner e Prahalad, 1996; Kogut e Zander, 1996; Grant, 1996b; Spender, 1996; Nahapiet e Ghoshal, 1998; Knott, 2003). Tale approccio, per certi aspetti, è anche quello maggiormente vicino all'intuizione originaria di Penrose (1959), cui viene attribuita da molti studiosi l'effettiva origine della prospettiva *resource-based*. Pertanto, se il contesto è competitivo, ai fini della sostenibilità della crescita di un'impresa, non conta la proprietà delle risorse ma il loro efficace utilizzo. Winter (1987) evidenzia come le competenze di carattere manageriale (variabili di stato o routine) rappresentino risorse di conoscenza in grado di utilizzare altre risorse, fisiche e finanziarie, nonché i comportamenti e le scelte soggette a variazioni nel breve termine (variabili di controllo).

L'enfasi, pertanto, è sulla rilevanza delle risorse di conoscenza e, nello specifico, a quelle tacite/contestuali rispetto a quelle codificate/astratte (Di Bernardo e Rullani, 1990; Arora e Gambardella, 1990). Al riguardo, gli ambiti di interesse ai fini dell'identificazione del *core* della teoria possono essere ripartite in due temi principali: i meccanismi di generazione e rigenerazione delle risorse; e la scelta per l'impresa tra integrare conoscenza al suo interno ovvero servirsi del mercato per acquistare le prestazioni derivanti dalla medesima conoscenza. La robustezza teorica della *resource-based view* risulta minacciata dall'assenza di validi tentativi di falsificazione empirica (Newbert, 2007) e dalla tautologia insita nelle assunzioni di base (Priem e Butler 2001), attribuibili all'individuazione ex-post delle risorse e delle capacità rilevanti per il vantaggio competitivo e alla mancanza di condivisione circa le modalità di misurazione di variabili chiave per l'avanzamento teorico (Armstrong e Shimizu, 2007). Infatti, diverse sono le

variabili prevalentemente adottate negli studi empirici per la misurazione delle risorse, creando una potenziale confusione su quali siano gli aspetti rilevanti da valorizzare all'interno delle imprese. 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 imperniate sul ruolo della conoscenza, intesa come la risorsa di maggior rilevanza strategica (Grant, 1996) dando 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* (Grant, 1996; Madhok, 1996; Spender, 1996; Tsoukas, 1996)².

Secondo Winter (1987), le caratteristiche di unicità, difficile trasferibilità e difficile inimitabilità che contraddistinguono tali risorse, inducono a individuare nella conoscenza una risorsa ad elevato impatto strategico poiché capace di generare sovraprofiti³ derivanti da un posizionamento favorevole⁴.

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 ipercompetitivi⁵.

La maggiore attenzione all'incertezza e dinamicità dell'ambiente esterno proposta dalla KBV, che supera la staticità dell'approccio RBV⁶, sposta il focus degli studiosi verso le capacità delle imprese di reazione immediata al cambiamento in 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

² Capaldo, A. (2004). *Strategia, reti di imprese e capacità relazionali*. Cedam. Carroll, B. A. and Ahuvia, A. C. (2006). *Some antecedents and outcomes of brand love*. *Marketing Letters*, 17(2), 79-89.

³ 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.

⁴ Winter S.G. (1987). *Knowledge and competence as strategic assets in Teece D. The Competitive Challenge*. Cambridge, MA: Ballinger.

⁵ Miller, D. and 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.

⁶ 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*.

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 coordinare, di 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 modo 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, pur impattando sulle performance aziendali, 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)⁷, 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, e come frutto di comportamenti transazionali (di acquisto).

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 percepiti⁸. 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, prezzo e 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

⁷ 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.

⁸ Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. 1985. New York: FreePress.

capacità di innovazione o gli *asset* di ricerca, costituiscono le risorse su cui basare il proprio vantaggio competitivo⁹.

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) e Slater e Narver (1995) 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 (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 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* con 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).¹⁰

⁹ 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*.

¹⁰ 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.

1.2. Il ruolo del consumatore nella *Service Dominant Logic*

Il presupposto teorico basato sull'assunto che "la creazione del valore per il consumatore deve essere la ragione dell'esistenza dell'impresa e del suo successo", ha influenzato studi successivi come i lavori proposti da Prahalad e Ramaswamy (2000, 2003, 2004) ed il paradigma della *Service Dominant Logic* (SDL) 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". Fino agli anni Ottanta la logica di marketing è stata caratterizzata dalla *Good Dominant Logic* (GDL), un approccio dominato dalla centralità del bene, ossia l'output fisico del processo produttivo dell'impresa. In base a tale approccio il bene nel momento dello scambio si trasforma in valore per il cliente, per il quale quest'ultimo paga un prezzo.

I primi studi sulla necessità di "liberarsi" delle merci nelle teorie di marketing sono stati proposti da Lynn Shostack nel 1977, il quale propose una nuova riconfigurazione della logica generale di marketing che rapidamente destò molto interesse. Il catalizzatore di questo interesse fu la pubblicazione di un premiato articolo di Stephen Vargo e Robert Lusch nel numero del *Journal of Marketing* del gennaio 2004 dal titolo "Evolving to a new dominant logic for marketing". Nello stesso anno sul *Journal of Research Service*, alcuni autori individuarono le principali caratteristiche differenzianti tra beni e servizi (intangibilità, eterogeneità, inseparabilità e deperibilità). Nel 2005, un gruppo internazionale di studiosi guidati da David Ballantyne si sono incontrati per discutere di questi temi al Forum di Otago (2005, 2008, 2011), con numeri speciali su importanti riviste di marketing. Questo interesse viene condiviso anche dal Forum di Napoli dedicato ai servizi (2009, 2011 e 2013) che rivolge una particolare attenzione allo studio dei *service system*, delle reti, della *service science* e della SDL.

Tuttavia, con l'affermarsi di sempre più numerose realtà di servizi, questo approccio ha mostrato i propri limiti. Il *service marketing* ha, per anni, fondato la propria identità sulla distinzione rispetto al *product marketing* (resa evidente anche dalla numerosità dei contributi che hanno affrontato il tema delle specificità dei servizi). Oggi, il *service marketing* avverte la necessità di ripensare al proprio paradigma, non potendosi più "accontentare" di trovare le proprie basi portanti nella definizione dei servizi in chiave differenziale rispetto ai beni. Basti pensare che anche le definizioni di servizio vengono formulate a partire proprio dai beni, rappresentandone una negazione: tutto ciò che un bene non è, rappresenta un servizio.

Il progressivo affermarsi della difficoltà di separare le attività di servizio dalla produzione di beni e il diffondersi dell'importanza dei servizi in moltissime realtà industriali ai fini della differenziazione dell'offerta, hanno posto in una fase successiva vari interrogativi che hanno

trovato risposte nei tentativi di ampliare gli ambiti di riferimento e di estendere il concetto di servizio alla generalità delle imprese.

La SDL, proprio nell'ambito del marketing, propone la necessità di riconoscere al servizio una centralità strategica. Gli autori sostengono la necessità di abbandonare la logica tradizionale che vede lo scambio incentrato su beni e servizi, come il cuore del marketing e delle relazioni con i clienti. L'unità fondamentale dello scambio, a loro avviso, è il "servizio", inteso come espressione di competenze di un'impresa che il cliente acquista per alimentare i propri processi di produzione e di consumo. I clienti non acquistano beni o servizi in quanto tali, ma acquistano risorse dalle quali ottenere un servizio. Da queste considerazioni derivano molte implicazioni, che gli autori hanno descritto ampiamente in numerosi contributi che stanno alimentando un dibattito all'interno della disciplina.

Il lavoro di Vargo e Lusch sulla SDL fornisce un quadro strutturato che ha il pregio di dare una sistematizzazione ai molti contributi provenienti da vari filoni in letteratura, conferendo unitarietà ad un insieme di approcci (prevalentemente inerenti al marketing, ma anche ad altri ambiti, quali la *resource-based view* e la teoria dell'organizzazione d'impresa) che vanno tutti nella direzione di un ripensamento del ruolo dell'impresa nel rapporto con il mercato e nella società. Il tema centrale della SDL è quindi l'affermazione di una nuova prospettiva inerente al concetto di servizio. La proposta della SDL naturalmente non condivide i presupposti che hanno contribuito allo sviluppo della letteratura sul *service management*, ossia la concezione dei servizi come residuali rispetto ai beni o come arricchimento dell'offerta e quindi come un valore aggiunto.

Vargo e Lusch individuano nel "servizio" l'elemento che può e deve portare ad una revisione sostanziale della disciplina di marketing. Gli autori basano la loro proposta su una diversa concezione del servizio, definito come: "l'applicazione di competenze (conoscenze e abilità) mediante atti, processi e risultati a beneficio di un'altra entità o dell'entità stessa di appartenenza"¹¹.

Rilevante nella definizione è la natura processuale dei servizi, che si basa sulla centralità delle risorse: sono le risorse, intese come competenze e abilità, a generare i benefici. Il servizio è dunque l'utilizzo di una risorsa che appartiene a qualcuno a beneficio di qualcun altro. I beni e le attività che si scambiano sul mercato rappresentano mezzi per generare servizi, ad esempio si acquista un pc per poter immagazzinare delle foto o per lavorare ad uno o più testi. In altre

¹¹ 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.

parole si acquistano beni e servizi al fine di ottenere il “servizio” che questi sono in grado di dare in relazione ai benefici ricercati dal cliente e all’utilizzo che questi ne fa.

In sintesi, il marketing ha ereditato un modello di scambio dall’economia, che aveva una logica dominante basata sullo scambio di “beni”. La logica dominante era quindi focalizzata su risorse materiali, l’*embedded value*, e le transazioni. Nel corso degli ultimi decenni, sono emerse nuove prospettive basate su una logica incentrata sulle risorse immateriali, sulla co-creazione di valore, e sulle relazioni; affermando l’importanza della fornitura di servizi rispetto alle merci negli scambi economici. Come proposto dai due autori tale logica si articola con una serie di dieci premesse fondamentali che descrivono le relazioni di marketing caratterizzate da esperienze interattive e co-creative tra clienti ed altri stakeholders, compreso il personale di servizio, le aziende, e/o altri clienti. Le prime otto sono state descritte da Vargo e Lusch già nel 2004a (nel primo articolo sul Journal of Marketing). Altre due sono state aggiunte nell’articolo pubblicato nel 2008a su Academy of Marketing Science Journal. Tali premesse fondamentali sono di seguito sintetizzate:

FP1 Il servizio è la base fondamentale di scambio. Il servizio è scambiato per il servizio;

FP2 Il servizio viene fornito attraverso complesse combinazioni di beni, di denaro e di istituzioni;

FP3 I beni sono un meccanismo di distribuzione per la fornitura di servizi. I beni (durevoli e non durevoli) generano il loro valore attraverso l’uso, pertanto, forniscono un servizio;

FP4 Le risorse *operant* sono l’elemento fondamentale del vantaggio competitivo;

FP5 Tutte le economie sono economie di servizi;

FP6 Il cliente è sempre un co-creatore di valore. Pertanto il valore viene creato a seguito di interazioni;

FP7 L’impresa non è in grado di fornire valore, ma solo di offrire proposte di valore. Le aziende possono offrire delle proposte di valore, successivamente in seguito all’accettazione di proposte di valore e allo sviluppo di un rapporto collaborativo (interattivo) si manifesterà la creazione di valore. Pertanto le aziende non possono creare e/o fornire valore in modo indipendente;

FP8 Il servizio è centrato sul cliente ed intrinsecamente orientato allo sviluppo di relazioni;

FP9 Tutti gli attori sociali ed economici sono integratori di risorse. Ciò implica la realizzazione di reti all’interno delle quali il valore viene co-creato a seguito dell’integrazione di risorse provenienti anche dall’esterno;

FP10 Il valore è sempre unico e fenomenologicamente determinato dal beneficiario, è una misura idiosincratica, esperienziale e contestuale.

Tra queste dieci premesse, cinque evidenziano un concreto cambiamento del ruolo del consumatore nelle teorie di *Strategic Management*:

La 1° premessa fondamentale della SDL definisce il servizio come l'utilizzo delle proprie competenze e conoscenze a beneficio di un altro soggetto. Secondo questa premessa il servizio è alla base dello scambio, inteso sia come scambio economico che come scambio sociale. Pertanto il servizio viene scambiato per il servizio; quando le merci sono coinvolte nello scambio, queste rappresentano dei meccanismi attraverso cui si esercita il servizio.

La 6° premessa fondamentale stabilisce che il valore è sempre co-creato. Da qui emergono nuove interpretazioni del concetto di valore: *value in exchange*, *value in use*, *value in context*, *value in experience* e *value in life*. Più di recente, Vargo e Lusch hanno usato il concetto di *value-in-context* per indicare la necessità di misurare il valore creato in funzione delle caratteristiche di contesto in cui opera il beneficiario. Pertanto, sotto questa prospettiva la natura collaborativa di creazione di valore diventa ancora più evidente. Quindi, la co-creazione di valore attraverso lo scambio di servizi-per-servizi è il focus delle aziende. Vargo e Lusch distinguono la co-produzione dalla co-creazione di valore. La co-produzione si riferisce alla partecipazione del cliente nella creazione della proposta di valore (l'offerta dell'azienda), ad esempio attraverso il *co-design*, il *consumer-assembly*, il *self-service*, ecc. Questo concetto è molto diverso dalla co-creazione di valore, che ha lo scopo di cogliere la natura essenziale della creazione di valore: consiste nella partecipazione del beneficiario, attraverso l'integrazione con altre risorse alla creazione di valore.

La 9° premessa fondamentale, identifica un'attività principale (oltre fornitura di servizi) dei soggetti economici (e sociali): l'integrazione delle risorse. Questa premessa pone le basi per lo sviluppo di una rete finalizzata alla co-creazione di valore. Le risorse da integrare possono provenire da vari mercati, sia pubblico e che privati. L'integrazione delle risorse non riguarda solo l'attore tipicamente indicato come "produttore" (ad esempio, l'azienda), ma anche l'attore, solitamente indicato come "consumatore" o il "cliente".

La 10° premessa fondamentale definisce le caratteristiche del contesto, questo assioma afferma che il valore è sempre univocamente e fenomenologicamente determinato dal beneficiario. L'aggettivo "fenomenologico" ha lo scopo di catturare la natura esperienziale di valore. Cioè, il valore deve essere inteso in termini di combinazione olistica di risorse che portano ad esso, nel contesto di altre (potenziali) risorse.

Infine, l'8° premessa afferma che "il servizio è intrinsecamente orientato al cliente e allo sviluppo di una relazione con lo stesso" (Vargo 2009), questa premessa contempla la necessità di sviluppare relazioni con il consumatore.

I prodotti incorporano conoscenze e capacità di altri, e sono i mezzi mediante i quali i clienti possono soddisfare i loro bisogni e desideri mediante i propri processi di utilizzo e consumo.

Il primo cambiamento teorizzato dalla SDL, è il passaggio da prodotto al “servizio” come unico oggetto della relazione di scambio, indipendentemente dal fatto che tale servizio sia poi reso mediante beni in cui sono incorporate competenze e conoscenze o tramite un insieme di processi e di attività. Siamo dunque in una fase in cui si assiste alla piena integrazione tra beni e servizi, accomunati da un’unica logica fondata sul “servizio”.

Le risorse, non sono solo quelle finanziarie e fisiche, ma comprendono anche le funzioni intangibili e dinamiche dell’ingegno così come quelle di conoscenza e di fiducia. All’interno di questo quadro generale, Lusch e Vargo basano la proposta del loro modello sull’individuazione di due tipologie di risorse: *operand resources* e *operant resources*.

Le prime, rappresentate dai beni fisici, sono risorse sulle quali si esercita un’operazione o un atto al fine di produrre un effetto; le seconde sono invece spesso invisibili ed intangibili, sono assimilabili a *core competences* o processi organizzativi, sono dinamiche e non statiche, sono risorse principalmente legate alle persone, all’organizzazione, alle informazioni e alle relazioni.

Dunque sono proprio le *operant resources*, le capacità di cui parliamo ad essere essenziali all’ottenimento del risultato finale.

Nella SDL questa distinzione è cruciale: lo scambio non è finalizzato all’ottenimento di beni (*operand resources*), ma ai benefici derivanti da competenze specializzate, ovvero servizi, e che sono *operant resources*. I beni stessi, in questa prospettiva, sono trasmettitori di *operant resources*: sono prodotti intermedi che utilizzano capacità e competenze altrui, dell’acquirente, come applicazioni in un processo di creazione di valore.

Per cucinare, ad esempio, servono attrezzi come lo sbattitore, il frullatore, che in quanto prodotti finiti sono *operand resources*: la loro utilità peraltro è legata alla loro adeguatezza a generare un servizio, quello di preparare una cena, ma questo servizio è reso possibile dalla capacità del cuoco di usare adeguatamente le attrezzature, nel nostro esempio lo sbattitore, e proprio queste capacità (*operant resources*) sono essenziali all’ottenimento del risultato finale. L’inconsistenza delle caratteristiche considerate differenziali tra prodotti e servizi nelle riflessioni di Vargo e Lusch assume un tono netto e viene estesa a tutte e quattro le caratteristiche (immaterialità, eterogeneità, inseparabilità tra produzione e consumo e deperibilità).

Secondo gli autori, la distinzione non ha senso in quanto l’acquisto di beni non è fine a se stesso: i beni sono piattaforme che producono benefici, sono modalità per distribuire servizi e creare soddisfazione per bisogni di carattere più elevato.

La prospettiva di Vargo e Lusch porta ad estendere la definizione di servizio a qualunque tipologia di offerta, oggetto di scambio. Il cuore delle relazioni di scambio non è dunque costituito dagli oggetti o dalle prestazioni, ma dall'applicazione di competenze e di abilità.

In questo senso tutte le economie sono economie di servizi, non solo nella logica macroeconomica secondo la quale il settore terziario sta crescendo e si è ormai imposto come dominante rispetto ai settori definiti primario e secondario, ma soprattutto riflettendo sulla natura dello scambio, fondamentalmente centrata su competenze e conoscenze.

1.3. La *value co-creation*

Secondo Prahalad e Ramaswamy (2004), la deregolamentazione, i mercati emergenti, le nuove forme di regolamentazione, la convergenza di tecnologie e settori, e la connettività in tutti i territori hanno cambiato molti aspetti del mondo degli affari. E stanno causando ulteriori cambiamenti. Questi fattori hanno cambiato anche: la natura dei consumatori (oggi i consumatori sono informati, collegati, attivi e globali); la natura delle aziende (oggi le aziende possono frammentare la loro catena del valore in modi che non erano possibili prima).

Queste tendenze stanno permettendo una nuova forma di creazione di valore: la co-creazione, in cui il valore non è creato in azienda e poi scambiato col cliente, ma il valore è co-creato insieme dall'azienda e dal consumatore. La co-creazione è “una forma di mercato o di strategia di *business* e di marketing che enfatizza la generazione e la realizzazione di un valore aziendale condiviso con il cliente. Il concetto vede il mercato come un luogo dove aziende e clienti/consumatori condividono, combinano e rinnovano insieme risorse e capacità per creare valore attraverso nuove forme di interazione, servizio e metodologie di apprendimento. Si differenzia dal modello, che possiamo definire tradizionale, dove sono presenti aziende attive e consumatori/clienti passivi”¹².

La co-creazione va oltre l'essere soltanto orientati al cliente. Questa proposta di Prahalad e Ramaswamy (2004) quindi mette in discussione l'ipotesi corrente secondo la quale: *value creation is product-specific, centered around core competencies and company-centered*. Nel sistema tradizionale, infatti, le aziende decidono i prodotti e servizi da produrre; implicitamente esse decidono che cosa è

¹² Prahalad, C. K., and Ramaswamy, V. 2004. *The Future of Competition: Co-creating Value with Customers*, Boston: Harvard Business School Press.

prezioso per il cliente. In questo sistema, i consumatori hanno un ruolo marginale nella creazione di valore.

Durante le ultime due decadi, i manager hanno trovato modi per dividere parte del lavoro fatto dall'azienda e trasferirlo ai loro consumatori. Che sia l'auto-verifica, la partecipazione di un sottoinsieme di clienti nello sviluppo del prodotto, o una gamma di varianti nel mezzo fra queste due opzioni. Ci stiamo spostando da una visione di creazione di valore incentrata su prodotto e azienda verso una visione incentrata sull'esperienza della co-creazione di valore.

Oggi i consumatori hanno a disposizione una sconfinata varietà di prodotti, molto più numerosi di prima, eppure sono meno soddisfatti di un tempo. I top manager possono contare su una maggiore varietà di scelte strategiche, nonostante ciò producono meno valore. Prahalad e Ramaswamy, in sostanza, dimostrano come le imprese non siano più autonome nel processo di creazione del valore e il valore stesso non sia più insito nel prodotto o nel servizio, bensì venga creato dall'azienda insieme con il consumatore.

Il concetto di valore è stato discusso per oltre 2000 anni, nell'ambito di molteplici discipline (marketing, management, economia, e filosofia) ma nonostante ciò il suo significato, la sua natura e il luogo della sua creazione continuano ad essere elementi controversi e in continua metamorfosi (Ng & Smith 2012).

In particolare, all'interno di discipline aziendali, gran parte del dibattito sulla creazione di valore è incentrato su due distinti significati di valore: valore d'uso e valore di scambio (Lepak et al. 2007). Sebbene si tratti di due concetti strettamente collegati, hanno contribuito allo sviluppo di visioni alternative circa la creazione di valore (Vargo & Lusch 2004; Leroy, Cova & Salle, 2012).

Così, due prospettive emergenti sono a disposizione per capire il processo di co-creazione del valore, ognuna di esse è concentrata su diversi aspetti della co-creazione di valore: la SDL (Vargo e Lusch, 2004) e la *working consumers* (Cova e Dalli, 2009; Zwick et al., 2008).

Recentemente, Cova e Dalli (2009) hanno introdotto il concetto di *working consumers* per capire come i consumatori collettivamente co-creare valore. Gli autori pongono tre domande fondamentali: 1) Chi è il responsabile della co-creazione di valore; 2) Come viene creato il valore, e successivamente comunicato e trasferito al mercato; e 3) Qual è il ruolo della comunità nel processo di co-creazione di valore. Tuttavia, i processi di co-creazione di valore e il ruolo dei partecipanti e dei consumatori nel processo non sono ancora chiari.

Gli studi di *working consumers* (Cova e Dalli, 2007, 2009; Zwick et al, 2008) evidenziano l'importanza del lavoro immateriale dei consumatori, nonché il lato oscuro dei processi di co-creazione di valore che gli autori definiscono di doppio sfruttamento (*double exploitation*).

Il *double exploitation* è stato suggerito da Cova e Dalli (2007) e consiste, in primo luogo, nello sfruttamento nel *know-how* dei consumatori che non sono generalmente pagati per accedere alle loro competenze (1° *exploitation*), in quanto i consumatori partecipano al processo di co-creazione con entusiasmo e spontaneamente; in secondo luogo, tali consumatori coinvolti nel processo di co-creazione sono disposti a pagare un *premium price* (2° *exploitation*) per il prodotto/servizio verso il quale hanno integrato risorse (*know-how*) gratuitamente¹³.

Come la SDL anche la *working consumers* considera i consumatori come soggetti attivi nel mercato. La differenza tra le due visioni consiste nel fatto che secondo la SDL i consumatori sono sia integratori di risorse che beneficiari mentre della *working consumers*, i consumatori sono sfruttati dalle aziende. Nella SDL, ogni partecipante, azienda o consumatore, deve impiegare le proprie competenze e conoscenze per fornire benefici per l'altro attraverso situazioni vantaggiose per tutti. Di conseguenza, le aziende possono generare profitti e flussi di cassa positivi. Allo stesso tempo, i consumatori ricevono ciò che desiderano: *self-identity*, riconoscimento sociale, utilità funzionale, esperienza di consumo, e così via.

Questi filoni di ricerca concordano ampiamente sul fatto che i consumatori possono co-creare valore con le aziende, per se stessi e per gli altri consumatori, al fine di soddisfare i loro obiettivi personali e di vita sociale. I filoni di ricerca di cui sopra non possono dimostrare come il ruolo attivo dei consumatori e/o delle comunità di consumatori opera nel processo di co-creazione del valore.

La SDL afferma che la co-creazione di valore è frutto della condivisione di risorse di conoscenza tra clienti, fornitori e altri attori del mercato. Anche in questo caso, il valore è derivato dall'esperienza di consumo.

In effetti, piuttosto che lottare per massimizzare i profitti, le imprese dovrebbero essere preoccupate per la sostenibilità a lungo termine della soddisfazione e della fedeltà del consumatore. A questo proposito, è interessante notare che le aziende non valutano la loro *performance* di mercato in base al profitto-perdita, ma piuttosto in base al flusso di cassa, come indicatore di una società finanziariamente sana e in grado di soddisfare adeguatamente i consumatori (Vargo e Lusch, 2004).

La SDL sottolinea che tutti gli attori sociali ed economici integrano vari tipi di risorse per creare valore. I clienti (attori) acquistano l'offerta di una società, consapevoli di dover integrare risorse, pertanto l'offerta rappresenta solo la parte più ampia della risoluzione del bisogno che va necessariamente integrata con l'attività di co-creazione del consumatore. Pertanto, gli attori

¹³ 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.

beneficiari (clienti) partecipano sempre alla co-creazione del valore (Lusch RF & Nambisan S., 2015). Tra le dieci premesse fondamentali della SDL, tre descrivono questa nuova concettualizzazione del valore: “il cliente ha sempre un co-creatore di valore” (6 ° PQ), “l’impresa non è in grado di fornire valore, ma solo offrire proposte di valore” (7 ° PQ), e “il valore è sempre univocamente e fenomenologicamente determinato dal beneficiario” (10°PQ) (Vargo e Lusch 2008a). Inoltre, la 9° PQ chiarisce anche il ruolo di co-creazione ricoperto dal consumatore (“tutti gli attori sociali ed economiche sono risorsa integratori”).

Tutte le imprese rivestono il doppio ruolo di servizio offerente e servizio beneficiari (Lusch RF e Nambisan S., 2015). Gli attori (compresi i beneficiari) possono svolgere una serie diversificata di ruoli di integrazione delle risorse e di innovazione del servizio. Gli attori possono proattivamente sostenere il processo di co-creazione del valore attraverso la definizione di nuovi meccanismi organizzativi e fare le opportune modifiche ai loro processi interni (Lusch RF e Nambisan S., 2015). Nell’ambito di questa prospettiva, l’uso dei clienti per la co-creazione di valore porta al cambiamento del modello di *business* (Ng, Nudurupati e Tasker 2009). Utilizzo dei clienti potrebbe comportare l’adozione di diversi tipi di diritti di accesso ai beni materiali e alle attività immateriali, come i modelli ibridi di proprietà/locazione dei beni e di accesso privilegiato ad attività e luoghi fisici (Ng, Maull e Smith, 2011). Porter (1985) ha introdotto il concetto di analisi della catena del valore in relazione al modo in cui le aziende operano, suddividendo le attività in primarie (valore aggiunto) e di supporto. Normann e Ramirez (1993) estendono il concetto di catena del valore con il concetto di costellazione del valore, in cui il valore è co-prodotto da attori che si interfacciano l’uno con l’altro.

Gli studiosi della scienza dei servizi sostengono che il valore sia qualcosa di non incorporato nelle cose (Chase e Apte 2007; Tuunanen e Cassab 2011). Normann e Ramirez (1998), affermano che il valore emerga dalle attività commerciali (Chandler, J. D. & Lusch, R. F., 2014). La sfida principale della *service science* consiste nell’identificare e comunicare con i soggetti interessati la proposta di valore (Ballantyne et al 2011). Secondo Bolton, Lemon, e Verhoef (2004) tale contesto di mercato plasma le proposte di valore e pone l’accento sull’orientamento al cliente, secondo quest’approccio il ruolo del consumatore è fondamentale (Bititci et al 2004; Bohling et al 2006; Heim, Wentworth woth, e Peng 2009; Slater 1997). Secondo l’approccio della *service science*, le proposte di valore si definiscono come un invito da parte di alcuni attori verso altri ad impegnarsi in una attività comune, gli attori coinvolti non sono solo i clienti ma tutti quelli facente parte di una complessa costellazione come fornitori, distributori, *buyers*, venditori e altri attori (Chandler, J. D. & Lusch, R. F., 2014). Pertanto, le proposte di valore implicano lo sviluppo di connessioni tra le competenze dei vari attori coinvolti (Chandler, J. D.

e Lusch, R. F., 2014). Secondo questa prospettiva il servizio deve essere visto come un processo continuo di differenziazione dell'offerta, che facilita l'esperienza di servizio e la rende unica, eterogena e personalizzata per soddisfare i desideri e le motivazioni di coloro che sono coinvolti (Patricio, Fisk, e Cunha 2008). L'esperienza di servizio si evolve in base all'intensità del valore della proposta e dell'impegno (Chandler, J. D. & Lusch, R. F., 2014).

Sulla base di queste considerazioni è possibile indicare due macro polarizzazioni concettuali cui ricondurre il significato di "valore": *value in exchange* e *value in use*. Il *value in exchange* è tradizionalmente riconducibile alla GDL che si contrappone alla SDL, che a sua volta contempla i concetti di *value in use* e *value in context*, e successivamente *value in experience* e *value in life*.

Come nella GDL il valore è creato/prodotto dall'azienda e distribuito attraverso le regole del mercato a potenziali clienti o fruitori in un *framework* in cui i ruoli degli agenti coinvolti (produttori e fruitori), restano sempre ben definiti e separati, così nella SDL produttori (*providers*) e fruitori (*beneficiaries*) non sono concepiti come entità distinte, ma cooperanti per co-creare valore attraverso una mutua e reciproca interazione di risorse e applicazione di competenze e abilità. La figura 1.1 mostra le principali differenze tra la logica G-D e la logica S-D.

	G-D logic	S-D logic
Value driver	Value-in-exchange	Value-in-use or value-in-context
Creator of value	Firm, often with input from firms in a supply chain	Firm, network partners, and customers
Process of value creation	Firms embed value in "goods" or "services", value is 'added' by enhancing or increasing attributes	Firms propose value through market offerings, customers continue value-creation process through use
Purpose of value	Increase wealth for the firm	Increase adaptability, survivability, and system wellbeing through service (applied knowledge and skills) of others
Measurement of value	The amount of nominal value, price received in exchange	The adaptability and survivability of the beneficiary system
Resources used	Primarily operand resources	Primarily operant resources, sometimes transferred by embedding them in operand resources-goods
Role of firm	Produce and distribute value	Propose and co-create value, provide service
Role of goods	Units of output, operand resources that are embedded with value	Vehicle for operant resources, enables access to benefits of firm competences
Role of customers	To 'use up' or 'destroy' value created by the firm	Co-create value through the integration of firmprovided resources with other private and public resources

Figura 1.1 G-D logic vs. S-D logic on value creation

Fonte: Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008)¹⁴

¹⁴ 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.

1.3.1. Il *Value-in-exchange*

Secondo Vargo et al. (2008) ci sono due significati generali di valore, il *value-in-exchange* e *value-in-use*, che riflettono diversi modi di concepire il processo di creazione di valore. Mentre il primo rappresenta generalmente il valore monetario associato ad un'operazione di transazione economica che tipicamente viene misurato con il prezzo che il cliente paga per i benefici di un'offerta di mercato; il secondo rappresenta la valutazione soggettiva che il consumatore fa rispetto ai benefici percepiti (Ordanini e Parasuraman 2011). La GDL contempla il valore come un concetto strettamente legato al prodotto/servizio venduto (*value-in-exchange*) e offerto dall'azienda.

Secondo la GDL il valore è creato (o prodotto) dalle aziende e distribuito sul mercato e misurato dal prezzo che il consumatore è disposto a pagare (Adam Smith, 1776). Il significato di valore (di scambio) proposto da Smith (1776), è diventato la pietra angolare del pensiero economico, e continua a sostenere le attuali discipline aziendali dominando il *mainstream* della creazione di valore nel modello di catena di valore (Porter, 1985). Secondo il modello della catena di valore, il valore è frutto di una sequenza di scambi diadici in una catena verticale composta da imprese (produttori, fornitori, distributori, etc.) come attori principali che creano valore incrementale ad ogni passaggio intermedio nella catena. La fase finale della catena è lo scambio di valore tra un'impresa e un cliente che assorbe il valore creato cumulato attraverso l'atto di acquisto. (Ordanini e Parasuraman, 2012). Pertanto, secondo questo paradigma le aziende creano valore e i consumatori distruggono (consumando) questo valore (Vargo & Lusch, 2012).

Secondo la SDL le aziende sono solo in grado di offrire proposte di valore, ma non è in grado di creare e/o fornire valore senza la collaborazione del consumatore (Vargo et al. 2010), in caso di accettazione della proposta di valore, i consumatori diventano parte della co-creazione di valore. Questo tipo di valore (*value-in-use*) dipende in larga misura dalle circostanze individuali del consumatore ed è determinato unicamente dal beneficiario (*value-in-use* o *value-in-context*)¹⁵.

In altre parole, tutti i partecipanti contribuiscono alla creazione di valore per se stessi e per gli altri in un iterativo, e continuo processo che va ben oltre le singole transazioni (Vargo e Lusch 2012).

¹⁵ Vargo, S. L., Lusch, R. F., & Akaka, M. A. (2010). Advancing service science with service-dominant logic. *Handbook of service science*, 133-156.

1.3.2. Il *Value-in-use*

Valore-in-uso e valore-in-contesto sono concetti concepiti da un punto di vista completamente diverso rispetto ai filoni di studio tradizionali. Il consumatore valuta il valore in uso basandosi sulla sua esperienza di consumo, che è inscindibilmente dipendente dal contesto del cliente. Dal punto di vista del cliente, il servizio è composto da tre elementi: gli esiti delle attività interne dei fornitori di servizi, i processi di co-creazione e i loro risultati, e gli elementi di processo e di esito delle attività del cliente.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985, 1988) hanno proposto un punto di partenza per la definizione dei concetti di soddisfazione del cliente e di creazione di valore. Tuttavia, un accordo sulla natura e sul collegamento tra i principali concetti di qualità percepita, soddisfazione e valore, non è stato raggiunto (Holbrook, 1999; Bolton e Drew, 1991; Liljander e Strandvik 1995; Heinonen, 2004; Fornell et al., 1996; Oliver, 1996; Slater e Narver, 2000; Cronin et al., 2000).

Il concetto di valore è fortemente eterogeneo e nelle molteplici prospettive sovrapposte viene descritto in modo molto contraddittorio (Jayanti e Ghosh, 1996; Woodall, 2003; Khalifa, 2004): il valore del cliente (Gale, 1994; Anderson e Narus, 1998; Woodruff, 1997; Holbrook, 1994, 1996; Khalifa 2004), il valore di consumo (Sheth, Newman e Gross, 1991), il valore percepito (Liljander e Strandvik 1992, Chang e Wildt, 1994; Doods, Monroe e Grewal, 1991; Zeithaml, 1988), il valore della relazione (Ravald e Grönroos 1996; Grönroos 1997 2000), il valore atteso (Bolton, 1998), il valore per il cliente (Woodall, 2003), e il valore di servizio (Bolton e Drew, 1991; Jayanti e Ghosh 1996). La prospettiva cognitiva tradizionalmente pone al centro il valore percepito (Zeithaml, 1988), cioè la differenza tra i vantaggi percepiti (conseguenze positive e benefici) e i costi percepiti (conseguenze negative e sacrificio) (Woodruff e Gardial, 1996). Sia il beneficio che il sacrificio sono stati concettualizzati come elementi materiali e immateriali, come le dimensioni di valore edonistico ed esperienziale, oltre agli elementi tecnici e funzionali (Babin, Darden e Griffin, 1994; Mathwick . et al, 2001; Sheth, Newman e Gross, 1991; Heinonen 2004).

Contributi recenti sul concetto di valore hanno tentato di riconcettualizzare l'esperienza di creazione di valore dei clienti. Pertanto, è stato sottolineato, il ruolo di attivazione del cliente in termini di valore in uso e le dimensioni di valore sono state estese alle dimensioni di processo e di esito per includere anche il tempo e il luogo, come elementi di vantaggio e di sacrificio (Heinonen 2004; Heinonen e Strandvik, 2009).

Il modello con la sua visione olistica del valore è stato utilizzato per colmare il concetto tradizionale di valore percepito con il concetto nuovo di valore di uso (Heinonen & Strandvik, 2009). Le quattro dimensioni di valore corrispondono alle domande come, dove e quando il valore viene creato¹⁶.

La SDL delinea il valore come valore d'uso, in cui il consumatore integra le risorse al fine di creare valore, ciò ontologicamente indica che il valore è qualcosa che può essere creato deliberatamente da un attore. Questi approcci pur sottolineando il ruolo evolutivo che il cliente assume per co-creare valore, non sottovalutano il ruolo passivo che allo stesso tempo assume il consumatore, verso il quale la proposta di valore deve essere diretta. Il valore in uso può essere visto in diversi termini ontologici e fondato su un approccio interpretativo. La rilevanza dell'approccio interpretativo è collegata all'idea che le persone agiscono sulla base delle loro interpretazioni. Sulla base del punto di vista esperienziale e fenomenologico (Holbrook e Hirschman 1982; Carù e Cova 2003; Holbrook 2006). L'interazione tra il cliente ha generato un nuovo luogo di co-creazione di valore (Prahalad e Ramaswamy, 2004), l'interazione è riconosciuta come un processo di dialogo (Ballantyne e Varey, 2006) all'interno di piattaforme di *engagement* (Grönroos, 2011). In contrasto con le logiche tradizionali, il valore non si limita al valore di scambio. Il valore è sempre personale e relativo, è riconosciuto come correlato non solo al servizio, ma anche alle attività multi-contestuali e dinamiche del cliente. Il consumatore è un beneficiario, un co-creatore (Vargo & Lusch 2008), un attore (Vargo e Lusch 2010), e la parte di una rete (Ford 2010). I consumatori, in letteratura non sono visti come fonti importanti di innovazione, ma piuttosto come l'obiettivo a cui le aziende rivolgono le loro proposte di valore (Narver, Slater & MacLachlan 2004). Il valore è anche ampiamente riconosciuto come un concetto dinamico che evolve nel tempo (Jaworski e Kohli, 1993; Woodall, 2003).

1.3.3. *Value-in-context*

Secondo la SDL, il valore è co-creato congiuntamente e reciprocamente da tutti gli attori coinvolti in un particolare scambio (Vargo & Lush 2006). In particolare, la recente concettualizzazione del *value-in-context* (Vargo et al. 2008) e degli ecosistemi di servizio (Vargo e Lusch 2011) suggeriscono una prospettiva complessa, dinamica e contestuale della creazione di

¹⁶ Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K. J., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. (2010). A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531-548.

valore che presuppone un collegamento fra SDL e *Consumer Culture Theory* (CCT) (Arnould e Thompson 2005).

Il valore è un concetto fondamentale nella SDL, sebbene il concetto di *value-in-use* può essere problematico, in quanto può essere percepito in modo diverso a seconda delle percezioni dei consumatori. Pertanto, la considerazione del contesto culturale è necessaria al fine di comprendere il valore della co-creazione. Il valore d'uso quindi rappresenta il valore del prodotto/servizio in termini di utilità o benefici funzionali ed incorpora il valore di scambio (Vargo et al. 2010) è frutto di una percezione individuale del consumatore ed è indipendente dal contesto in cui avviene lo scambio (Edvardsson et al. 2011). In altre parole, il valore in uso si concentra sul comportamento di utilizzo del beneficiario, ma non riconosce esplicitamente il contesto che fa da cornice allo scambio (Chandler e Vargo 2011). In questa prospettiva, il valore non consiste solo in una valutazione utilitaristica o funzionale dei beni/servizi, ma anche nell'interpretazione del valore dell'oggetto di consumo da parte del consumatore. Per questo motivo, il concetto di valore è stato di recente rivisto e concettualizzato come *value-in-context* (Vargo et al. 2008; Chandler e Vargo 2011).

Lo spazio di creazione di valore si estende ben oltre il contesto di scambio. Vargo et al. (2008) hanno proposto il concetto di *value-in-context* al fine di considerare la natura contestuale del valore d'uso affermando che il contesto di creazione del valore è importante per la creazione di valore tanto quanto lo sono le competenze degli attori coinvolti del processo di creazione del valore ed integrazione di risorse (Chandler e Vargo, 2011).

Come detto in precedenza, secondo la SDL, il valore viene contestualmente e fenomenologicamente determinato (Vargo e Lusch 2008 2011a; Vargo et al 2008). Questo punto di vista sul valore contestuale, o valore di contesto, si basa sull'idea che il valore è sempre determinato, in un contesto specifico, da un beneficiario del servizio, attraverso l'utilizzo di particolari risorse. In questa prospettiva, il valore di una data risorsa può essere valutato in modo diverso dai diversi attori, o dagli stessi attori in contesti diversi (ad esempio, tempo, luogo, ambiente sociale) (Akaka e Chandler 2010; Akaka MA & Vargo SL, 2014). Questa è una considerazione importante per concettualizzare la creazione di valore in quanto sottolinea molteplici punti di vista, e l'importanza delle relazioni sociali (Chandler e Vargo 2011; Edvardsson et al 2011; Akaka MA & Vargo SL 2014)

Il concetto di *value-in-context* suggerisce che il valore di una particolare tecnologia (ad esempio, processo di *problem solving*) dipende dal contesto in cui viene applicata¹⁷. In questo modo, una particolare tecnologia può emergere come una risorsa o una resistenza a seconda della competenza del beneficiario del servizio (ad esempio, cliente) e una varietà di fattori di contesto, come il tempo e il luogo e le influenze sociali e culturali (Akaka MA & Vargo SL, 2014).

1.3.4. *Value-in-experience*

Secondo la SDL la creazione di valore prosegue all'esterno delle funzioni di un'azienda e suggerisce che il valore non è creato solo dall'impresa; piuttosto è determinato da clienti o attori che solo successivamente, diventano i beneficiari dell'offerta attraverso il processo di utilizzo (Gronroos 1994).

Pertanto, il beneficiario non è un valutatore passivo della bontà nell'esperienza, ma un partecipante attivo della sua creazione all'interno dell'esperienza, ciò sposta il significato di valore e il processo di creazione di valore dal punto di vista *company-centric* ad un punto di vista *personalized consumer experience* (Prahalad e Ramaswamy 2004).

Affermando che la creazione del valore si sviluppa all'interno dell'esperienza e che è frutto della determinazione fenomenologica da parte del beneficiario, la SDL si basa sul concetto di creazione del valore in modo interattivo, e in relazione all'esperienza vissuta (Holbrook, 1999). Questa definizione implica che il valore è prodotto collettivamente ma è vissuto in modo individuale in base alle capacità valutative ed esperienziali di ciascun individuo (Holbrook, 1999). In sostanza, la SDL afferma che ogni momento di scambio genera una diversa esperienza e che la valutazione del relativo beneficio (valore) deve essere determinato in relazione alla percezione di valore da parte del beneficiario (Vargo e Lusch 2012).

Secondo la SDL il valore d'uso è visto sotto una prospettiva esperienziale, vale a dire si compone anche del *value-in-experience*. Questa realtà riconosce il valore prima, durante e dopo l'esperienza dei clienti. La SDL riformula il valore in termini temporale, situazionale e cumulativo. Il valore può essere visto anche in linea con la ricerca sperimentale che sottolinea l'esperienza individuale dei clienti e riconosce il valore in relazione al continuo cambiamento personale. L'approccio di marketing esperienziale è stato ampliato, riconoscendo le esperienze, non solo straordinarie e

¹⁷ Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic - making sense of value creation and co-creation. *Journal of the academy of marketing science*, 41(2), 133-150.

speciali, ma anche banali, quotidiane e di routine (Schmitt, 1999; Korkman, 2006; Heinonen et al., 2010). Secondo Holbrook (1996) il valore è di natura relativista e comparativo.

Secondo gli autori le nuove pratiche di innovazione devono spostare l'attenzione dai prodotti e servizi e agli ambienti in cui l'esperienza, in un determinato momento e luogo, nel contesto di un evento specifico, sia in grado di co-creare un valore unico per i singoli clienti.

Secondo Prahalad (1993) inoltre, le interazioni di alta qualità che permettono ad un singolo cliente di co-creare esperienze uniche con l'azienda sono la chiave per sbloccare nuove fonti di vantaggio competitivo. I prodotti sono solo un artefatto intorno a cui le diverse esperienze sono create¹⁸. Il valore condiviso (co-creato) aumenta nella forma di una esperienza personalizzata ed unica per il cliente (valore in uso) e in una migliorata, più profittevole e conscia prestazione di mercato per l'azienda (fedeltà, relazione, passaparola). Il valore è co-creato con il cliente se e quando il cliente è in grado di personalizzare la sua esperienza usando la soluzione (prodotto o servizio) proposta dall'azienda, generando maggiore valore dall'investimento nella soluzione proposta in termini di nuova conoscenza, maggiore ricavi e profittabilità e un maggiore valore di *brand* e fedeltà alla stessa¹⁹.

1.3.5. *Value-in-life*

Secondo la prospettiva CCT, la co-creazione del valore dipende da come i clienti percepiscono, interpretano, comprendono ed interagiscono con le offerte di mercato (Arnould e Thompson, 2005; Holt, 2002).

In questo modo, la co-creazione di valore va al di là del potere d'acquisto del consumatore e dell'utilità del prodotto/servizio, ma, si concentra sul significato simbolico del consumo e sul valore che il prodotto/servizio rappresenta nei progetti di vita del consumatore (Arnould e Price, 2000). D'altra parte, la CCT sottolinea come i consumatori portano la loro cultura e le risorse sociali nel processo di co-creazione di valore, al fine di co-creare valore per se stessi, al livello individuale e a livello sociale.

La definizione del valore è una delle questioni più controverse della letteratura di marketing (Sánchez-Fernández e Iñiesta-Bonillo, 2007). Il valore è un concetto complesso e

¹⁸ Prahalad, C. K. (1993). The role of core competencies in the corporation. *Research-Technology Management*, 36(6), 40-47.

¹⁹ Prahalad, C. K. (1993). The role of core competencies in the corporation. *Research-Technology Management*, 36(6), 40-47.

multidimensionale e può essere percepito con diversi significati, il valore è frutto della valutazione da parte del consumatore dell'esperienza interattiva (Holbrook, 2006); del significato simbolico del concetto di valore aggiunto (Woodruff e Flint, 2006), e del valore in uso (Vargo e Lusch, 2004).

La percezione del valore può essere spiegata attraverso l'idea di frammentazione, per cui i consumatori postmoderni possono personalizzare il valore e il significato dell'esperienza di consumo al fine di raggiungere gli obiettivi di vita personali (Firat et al., 1995).

Per esempio, i consumatori sono infelici e insoddisfatti quando devono occuparsi delle spese quotidiane, contrariamente, si sentono felici e gratificati quando devono occuparsi di spese particolarmente coinvolgenti come lo shopping finalizzato all'acquisto di un regalo per i propri cari²⁰.

Wikström (1996) suggerisce anche che le attività di marketing non si debbano concentrare su come aziende creano valore per i consumatori, ma piuttosto su come possono creare valore "con" i consumatori.

Ogni consumatore o membro del gruppo di co-consumo persegue due principali obiettivi: obiettivi individuali (informazioni, esperienza, vita sociale, *self-identity*, e così via) e obiettivi collettivi (senso di comunità, identità di gruppo, risorse collettive, esperienza di marca, opposizione al marchio, e così via).

In questo modo, i membri possono impiegare queste risorse collettive per co-creare il significato simbolico delle loro interazioni, per costruire una forte identità e per fini di socializzazione²¹.

Allo stesso tempo, bisogna tenere in considerazione il fatto che le cose (gli oggetti o le condizioni prodotte da azioni) non possono avere un valore intrinseco. Le cose hanno valore solo in quanto soddisfano delle esigenze. Naturalmente, la valutazione del valore delle cose cambia in base alle esigenze del valutatore.

Secondo la SDL il valore non si crea, ma si forma. Il valore non è sempre deliberatamente creato dalla società o in un processo di co-creazione. La formazione del valore non è sempre un processo intenzionale. Il valore emerge attraverso processi comportamentali e mentali dei clienti quando i clienti interpretano le esperienze. L'interazione tra i clienti influenza l'esperienza del cliente. Pertanto, il rapporto tra i clienti diretto o indiretto, sia online che offline (Verhoef et al., 2009) influenza l'esperienza degli altri consumatori (Moschis e Cox 1989; Bitner 1992; Kozinets 1999). Secondo la SDL il valore è creato in spazi esperienziali visibili e invisibili (ad

²⁰ Ballantyne, D., & Varey, R. J. (2006). Creating value-in-use through marketing interaction the exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing theory*, 6(3), 335-348.

²¹ Leroy, J., Cova, B., & Salle, R. (2012, September). The value co-creation concept mixing up apples and oranges. In 28th IMP Conference, Rome (pp. 1-16).

esempio biologico, fisico, mentale, sociale, geografico e virtuale), e coinvolge l'intera sfera di vita del cliente. Pertanto, il valore può essere visto come incorporato nella vita del consumatore. La realtà del singolo consumatore è interconnessa alla realtà dei membri della sua famiglia, dei suoi amici, dei suoi conoscenti, dei suoi colleghi, ecc. Anche se il consumatore vive fisicamente un'esperienza, questa è sempre influenzata dal contesto interno ed esterno della realtà del consumatore. Il valore è esteso oltre l'individuo e la sua soggettività riconosce il valore come parte di un contesto sociale collettivo (Edvardsson, Tronvall e Gruber, 2010). L'unità di valore e i criteri possono cambiare da individuo a individuo (Lepak, Smith e Taylor, 2007; Vargo e Lusch, 2010; Helkkule et al., 2012). L'esperienza del cliente e le interpretazioni fatte prima, durante e dopo sono caratterizzate da elementi di affettività, socializzazione, economici, cognitivi, dimensionali, fisici, psicologici e biologici, permettendo il paesaggio verso il valore potenziale. Secondo la SDL il valore non è isolato poiché la realtà del cliente è interconnessa alla realtà degli altri. Il valore è quindi incorporato nel cliente, è dinamico, collettivo e condiviso. Pertanto, è necessaria la visione di rete e di ecosistema di co-creazione. L'unità primaria di un ecosistema è il cliente, senza i clienti non ci sono ecosistemi di business sostenibili. La natura della creazione di valore ha tradizionalmente avuto luogo in un contesto temporale definito²².

1.4. La *service science* e i sistemi di servizio

Affermare che per “servizio” si debba intendere l'applicazione di competenze da parte di una entità a beneficio di un'altra (Vargo e Lusch 2004, 2006) implica riconoscere che il “valore” del servizio si genera in modo collaborativo attraverso forme e legami di interazione tra “sistemi di servizi” orientati al mutuo scambio e al reciproco beneficio. I sistemi sono caratterizzati da una rete e/o costellazione di risorse proprie che, messe a disposizione e integrate tra loro, (Spohrer et al. 2007, 2008) concorrono alla co-creazione di valore²³.

Quanto affermato consente, inoltre, di chiarificare con esattezza quale sia il campo di applicazione della Scienza dei Servizi: lo studio di sistemi di servizi e delle modalità di co-creazione del valore. Attraverso lo studio e l'analisi di questi sistemi è possibile, da un lato, valorizzare ed enfatizzare tutti quei fattori collaborativi e adattivi che consentono la co-creazione

²² Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.

²³ Spohrer, J., & Giuiusa, A. (2012). Exploring the future of cities and universities: A tentative first step. *Proceedings of workshop on social design: Contribution of engineering to social resilience. System innovation*. Tokyo, Japan: University of Tokyo

del valore e, dall'altro, definire un framework equilibrato e improntato su logiche di reciproco beneficio che consenta l'accesso e la condivisione di risorse. I sistemi di servizi possono essere individuali (singoli soggetti) o gruppi di individui (famiglie) che vivono ed evolvono attraverso lo scambio e l'utilizzo costante di risorse (come conoscenze e abilità) con altri sistemi. È da questa perpetua interazione adattiva e incrementale tra sistemi ("uni" o "pluricellulari") che nasce una effettiva co-creazione di valore: valore che costituisce la possibilità per tutti i sistemi di sopravvivere e crescere²⁴. Inoltre, bisogna rilevare che i sistemi tra loro in relazione creano una rete di *link* che genera, di fatto, un macro sistema aperto a nuovi legami con altri macro sistemi, la cui capacità di creare valore non è data dalla mera somma delle potenzialità di ogni singolo elemento (fattore quantitativo), ma dalla qualità dei legami e delle modalità/regole di coordinamento e di gestione dei flussi in/out (fattore qualitativo). Se, da quanto detto, risulta chiaro il campo di applicazione della scienza dei servizi, rimane da superare la connotazione sfuggente e opaca del significato attribuito al termine "valore".

Nella GDL lo scopo dello scambio economico è produrre un bene e renderlo disponibile per la vendita. Attraverso il processo di produzione l'azienda attribuisce un valore al bene (*good*): in tal modo il valore del bene è definito dal valore economico che il mercato è disposto a riconoscere e a corrispondere per entrare in possesso di quel prodotto. Quanto più, quindi, un'azienda ottimizza il processo produttivo attraverso azioni di standardizzazione che riducono gli sprechi, tanto più la stessa otterrà il massimo dell'efficienza e del profitto.

Nella SDL, invece, il focus è totalmente posizionato sul servizio fino al punto di affermare che "quando i beni sono coinvolti, essi sono strumentali al rilascio e all'applicazione di risorse" (Vargo et al. 2006) da parte dei soggetti coinvolti. Il valore è così co-creato dall'impegno integrato di sistemi composti da aziende, dipendenti, consumatori, parti sociali e da tutti gli altri soggetti che hanno interesse nel condividere operativamente le risorse disponibili ciascuno secondo le proprie specificità e fabbisogni. Quando si ragiona secondo la SDL la distinzione tra produttori e consumatori, di fatto, scompare e tutti gli attori/partecipanti diventano attori attivi della co-creazione di valore per se stessi e per gli altri. La figura 1.2 presenta una schematizzazione del processo di creazione del valore attraverso la cooperazione tra sistemi di servizi.

²⁴ Spohrer, J., & Maglio, P. P. (2010b). Toward a science of service systems: Value and symbols. In P. P. Maglio, C. A. Kieliszewski, & J. C. Spohrer (Eds.), *Handbook of service science*. New York: Springer.

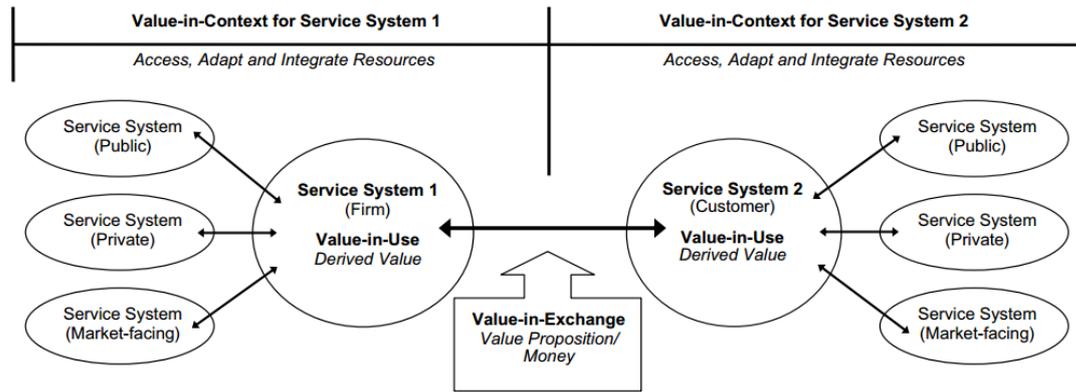


Figura 1.2 Value co-creation among service systems

Fonte: Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008)²⁵

È relativamente facile immaginare “sistemi” di persone (aziende, famiglie o nazioni) come “sistemi di servizi” che interagiscono per co-creare valore, ma spesso si trascura l’importanza e la rilevanza dei “sistemi di contesto” (sociale, legislativo o ambientale) perché ritenuti caratterizzati da variabili incontrollabili, esterne e estranee al processo di creazione del valore. È vero che molti aspetti di contesto non sono totalmente controllabili o governabili (ma solo prevedibili o contenibili), ma questo non può in automatico significare che non sia possibile integrarle nel processo di creazione del valore. Se vale il principio che la creazione di valore deriva dall’interazione tra sistemi, allora, anche i sistemi come quello ambientale o delle risorse naturali diventano sistemi con cui interagire al fine di individuare modalità praticabili per generare valore²⁶.

1.4.1. La *service innovation* e l’innovazione collaborativa

La letteratura sul ruolo degli utenti finali nel processo di sviluppo di nuovi prodotti è stata specificamente indagata 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

²⁵ 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.

²⁶ Spohrer, J., S.L. Vargo, N. Caswell, and P.P. Maglio, (2008). The service system is the basic abstraction of service science, *Proceedings of HICSS-41, The 41st Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI.*

settori, in quanto più attivi e creativi, e agiscono come *opinion leader*²⁷ 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*²⁸ di utenti finali e dei consumatori che collaborano con le aziende allo sviluppo di nuovi prodotti (Sawhney et al., 2005; Jeppesen e Frederiksen, 2006; Prandelli et al., 2006; Fuller et al., 2007).

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*.

Secondo Lusch e Vargo (2006a), la SDL 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 la centralità al ruolo produttivo del consumatore, in quanto il valore è generato da clienti e fornitori che co-creano soluzioni.

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 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 Gronroos (2006a) i fornitori creano solo le risorse o mezzi per rendere possibile ai clienti di creare valore per loro stessi. Inoltre, la SDL riconosce i clienti come integratori di risorse (così come i fornitori), coerentemente con il concetto di co-creazione di valore.

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

Se torniamo alla definizione *longhand* di servizio come l'applicazione di competenze specialistiche (conoscenze e competenze) con i fatti, i processi e le prestazioni a beneficio di un altro soggetto o del soggetto in sé. L'innovazione del servizio può quindi essere considerato il *rebundling* di risorse diverse che creano nuove risorse che sono favorevoli (ad esempio, il valore

²⁷ Per ulteriori approfondimenti sulla figura dell'*opinion leader* si rinvia ai lavori di Katz and Lazarsfeld (1955) e di Lazarsfeld, Berelson, e Gaudet (1968).

²⁸ 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.

sperimentando) per alcuni attori in un dato contesto; questo comporta quasi sempre una rete di attori, composta da beneficiario (ad esempio, il cliente) e fornitori di risorse²⁹.

Tale concettualizzazione di innovazione del servizio offre numerosi vantaggi, in particolare nella comprensione del ruolo della IT. In primo luogo, si concentra sul valore sperimentato (Yoo 2010) da parte del beneficiario, piuttosto che su quello consegnato dal fornitore di servizi. In secondo luogo, il beneficiario (ad esempio, il cliente) è visto come un partecipante attivo nel processo di innovazione (Smedlund 2012). In terzo luogo, si sottolinea l'accesso al relativo fascio di risorse nella posizione (o contesto) in cui avviene lo scambio di servizi, che indica che le opportunità di innovazione dei servizi sono limitate solo dal grado di digitalizzazione. Secondo Maslowska et al. (2016) l'innovazione dei servizi va studiata attraverso un quadro composta da 3 elementi: ecosistema di servizi, piattaforme di servizi, e il valore co-creazione³⁰.

I tre elementi del *framework* sono derivati dalle fondamenta meta-teoriche della SDL. Gli attori in una rete *actor-to-actor* (A2A) agiscono all'interno di una struttura che presenta regole sociali (norme istituzionali) e significati collettivi che limitano il loro modo di agire, e allo stesso tempo, creano e ricreano le strutture in cui operano e prendono decisioni per creare valore per se stessi e per gli altri. Si noti che gli attori della rete A2A possono includere agenti inanimati (ad esempio i componenti della piattaforma di servizio). Questo processo decisionale, si verifica in un ambiente incerto in cui non è possibile prevedere il futuro, ma si possono intraprendere azioni per influenzarlo. Quindi ogni attore (Vargo e Lusch 2011) sperimenta e modella il proprio contesto; e quindi, creano collettivamente il loro ambiente e/o *l'ecosistema di servizi*. Ecosistemi di servizio sono quindi strutture A2A emergenti³¹.

Tuttavia, gli attori ritengono che lo scambio di servizi in un ecosistema di servizio non è molto efficiente, in assenza di una piattaforma di servizi che aiuta a liquefare le risorse e migliorare la densità delle risorse. Infine, la SDL sostiene che tutti gli attori sono integratori di risorse, questo implica il significato dei ruoli e dei processi sottostanti alla co-creazione di valore e porta l'attenzione sui meccanismi che possono migliorare tali attività.

In sintesi, i tre elementi (ecosistemi di servizio, piattaforme di servizio, e la co-creazione di valore) insieme catturano tutti i diversi concetti e problemi che sono alla base della visione allargata dell'innovazione dei servizi.

²⁹ Spohrer, J., P.P. Maglio, J. Bailey, and D. Gruhl, (2007). Steps toward a science of service systems, *IEEE Computer*, 40:1, pp. 71-77.

³⁰ Spohrer, J., P.P. Maglio, J. Bailey, and D. Gruhl, (2007). Steps toward a science of service systems, *IEEE Computer*, 40:1, pp. 71-77.

³¹ Spohrer, J., & Maglio, P. P. (2010b). Toward a science of service systems: Value and symbols. In P. P. Maglio, C. A. Kieliszewski, & J. C. Spohrer (Eds.), *Handbook of service science*. New York: Springer.

1.5. I ruolo del 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”³².

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

1.5.1. Le 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).

Il recente sviluppo del marketing esperienziale trae le sue origini dal progressivo abbandono, a partire dagli anni '80 della GDL. Come notato da Vargo e Lush (2006), il focus del marketing si sposta da “*tangible goods and activities associated with their delivery*”, al servizio inteso come espressione

³² Dalli D. (2010), “Produzione, distribuzione e appropriazione del valore di mercato: il ruolo del consumatore”, International Marketing Trends Conference

di competenze aziendali che il cliente acquista per alimentare i propri processi di produzione e di consumo. Lo sviluppo del marketing esperienziale trova le sue basi nella SDL che, a sua volta, si focalizza sull'esperienza di consumo (superando ancora una volta il tradizionale focus sul prodotto) e ridefinisce il marketing quale processo sociale e manageriale volto a migliorare e rendere unica l'esperienza del cliente³³. Il consumatore infatti non si comporta sempre razionalmente nel processo di acquisto, in quanto diventa essenziale il fattore emozionale che ne influenza scelte, comportamenti e, in generale, le risposte individuali a seguito di contatti diretti (acquisto, impiego, fruizione di servizi, ecc.) e indiretti (pubblicità, notizie, *word-of-mouth*, ecc.) con l'azienda.

L'impresa deve quindi cercare di presidiare una serie di canali e di elementi che hanno il potenziale di creare tale *customer experience*, sia in via diretta e controllabile dall'azienda, tramite la cura di: interfaccia, packaging, prodotto, assortimento, atmosfera nei punti vendita, promozione, prezzo, ecc.; che indiretta e di più difficile controllo, tra cui: influenza esercitata da altri individui, esperienze pregresse individuali su altri canali, clima economico generale, personalità del singolo, obiettivo/target d'acquisto. Inoltre, occorre tener presente che questa esperienza non è limitata ad una fase unica di contatto cliente-impresa, ma tende ad avvolgere tutte le fasi che caratterizzano la relazione: dalla ricerca di informazioni all'acquisto, al consumo, fino al servizio post-vendita. In ciascuna di queste fasi è poi possibile creare valore interagendo con i clienti, cercando di considerarli come partner. I mezzi per tradurre in pratica questo concetto si possono sintetizzare in una combinazione attenta e studiata di diversi canali e toni di comunicazione, sia tradizionali che digitali, sui quali presentare e trasmettere un *brand* e dei messaggi al tempo stesso coerenti con l'immagine aziendale e significativi, ovvero capaci di suscitare emozioni, interesse, fantasie, desideri essenziali per coinvolgere il pubblico e offrire qualcosa che vada al di là di un prodotto tangibile e funzionale, ovvero una vera e propria esperienza positiva fondata su convenienza, qualità e valore. Alcuni esempi di aziende che in qualche modo hanno cercato di tradurre questo approccio nelle loro strategie, sono Starbucks e Illy, che hanno saputo creare e offrire qualcosa che va al di là del prodotto/commodity caffè, creando attorno a sé un'atmosfera, un *lifestyle*, oppure di Dell che ha puntato molto sul servizio e la qualità offerta alla clientela.

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

³³ Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service Innovation - A Service-Dominant Logic Perspective. *Mis Quarterly*, 39(1), 155-175.

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 esperienziale³⁴. 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 l'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 fare³⁵. Questo approccio evidenzia come i consumatori forniscano competenze, nel tentativo di diventare i principali costruttori e co-creatori dell'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.

1.5.2. La co-produzione nel *service encounter*

Il ruolo degli utenti finali nello sviluppo delle esperienze e di un efficace e soddisfacente *service encounter*³⁶ è stato valutato in termini di personalizzazione da Surprenant e Solomon, (1987),

³⁴ Firat, A. F., Venkatesh, A. (1995), *Liberatory Postmodernism and the Reenchantment of Consumption*, *Journal of Consumer Research*, 22 (3), pp. 239-267.

³⁵ Carù, A. (1996). *Marketing e progettazione dei servizi: un percorso tra mercato e competenze*. UTET libreria.

³⁶ 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.

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.

Tale aumento della percezione del valore del servizio è stata inoltre valutata in termini di interazioni *consumer-to-consumer*. Più le interazioni avvengono tra clienti e clienti, maggiore è il valore percepito del servizio, espresso in termini di soddisfazione, di passaparola positivo, ecc. (Moore et al., 2005; Rosenbaum e Massiah, 2007). Ciò implica che quando i consumatori sono coinvolti nella produzione di un servizio a livello collettivo, migliorando il grado d'interazione *consumer-to-consumer*, questo aumenta l'effetto di collaborazione tra cliente e azienda. 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.

1.5.3. La *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 (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 prodotto delle imprese (Holt, 2002). Come quando

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).

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 essi³⁷.

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. 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.

1.4.4. Il *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 credibilità³⁸. I consumatori si lamentano, si appropriano, trasformano,

³⁷ 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.

³⁸ 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.

combattono e negoziano. In tutti questi casi, 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 sono consapevoli di poter 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 gli altri consumatori percepiscono i prodotti, marchi, aziende ed i loro significati (Cova e Pace, 2006; Firat e Dholakia, 2009). In questo senso, 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 aziende li assecondano (riconoscendo potere ai consumatori), maggiore è la loro soddisfazione (Wright et al., 2006). In questo senso, 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 consumo³⁹.

In questa prospettiva, lavorano per se stessi; creano uno spazio dialettico in cui sfidano imprese e le 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, ecc. 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, ad esempio, le critiche, i report sui difetti del prodotto, possono essere considerati come base per ulteriori sviluppi di prodotto e di marketing⁴⁰.

³⁹ 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.

⁴⁰ 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.

1.5.5. La *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”⁴¹.

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 posizionati alla fine della catena ma all’inizio (Firat e Dholakia, 1998). Inoltre, gli obiettivi dei *marketers* possono svolgere solo un ruolo secondario nei confronti dell’intenzionalità degli individui.

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 obiettivi⁴².

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

1.5.6. Il marketing tribale

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 gerarchie⁴³. Le tribù di consumatori sviluppano intenzioni collettive che portano a una reattività reciproca tra i partecipanti, a un impegno collettivo per l’attività congiunta e l’impegno a sostenere altre

⁴¹ Arnould, E. (2007) ‘Consuming Experience. Retrospects and Prospects’, in A. Carù and B. Cova (eds) *Consuming Experience*, pp. 185–94.

⁴² Firat, A.F. and Dholakia, N. (1998). *Consuming People: From Political Economy to Theaters of Consumption*. London: Routledge.

⁴³ Cova, B., & Cova, V. (2009), *Faces of the new consumer: A genesis of consumer governmentality*, *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 24(3), pp. 81-99.

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 e attivamente coinvolti nella creazione di esperienze collettive⁴⁴. 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.

1.5.7. Il *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 culturalmente⁴⁵. 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 lavoratori⁴⁶.

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 di valore a livello individuale e collettivo di consumo. Il lavoro immateriale non è solo una fondamentale

⁴⁴ Muñiz Jr, A. M., & Schau, H. J. (2011), How to inspire value-laden collaborative consumer-generated content, *Business Horizons*, 54(3), pp. 209-217.

⁴⁵ Secondo tale impostazione i consumatori sviluppano gli elementi principali della cultura di consumo, ossia conoscenza, significati ed affetto.

⁴⁶ 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).

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 il 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). È in questo senso che la costruzione sociale del mercato inizia con il lavoro immateriale realizzato mediante il lavoro dei consumatori.

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).

1.6. Il ruolo del consumatore in 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*⁴⁷. 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 soddisfazione⁴⁸.

⁴⁷ Acronimo dei due termini inglesi *producer* e *consumer*

⁴⁸ Toffler, A. (1980), *The Third Wave*, New York, William Morrow and Company.

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 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*, ecc⁴⁹.

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, o alle volte reali per sviluppare competenze tecniche in una miriade di diverse aree⁵⁰. 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*⁵¹ (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*⁵², una caratteristica comune della cultura popolare nelle società industriali (Fiske, 1992). I *fan* sono definiti come utenti competenti, diversi da quelli medi e

⁴⁹ Bruns, A. (2008). *Blogs, Wikipedia, Second Life, and beyond: From production to produsage* (Vol. 45). Peter Lang.
⁵⁰ Anderson, C. (2007). *The long tail: how endless choice is creating unlimited demand*. Random House.

⁵¹ 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.

⁵² 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”.

capaci di operare. Caratteristica distintiva di tali soggetti è la condivisione di esperienza con la collettività.

L'uscita dalla nicchia della forma subculturale originaria, l'esplosione pubblica, l'accelerazione tecnologica dell'ultimo decennio e in particolare dalle logiche partecipative del web 2.0, hanno reso il fenomeno estremamente rilevante anche nell'ambito delle ricerche di mercato e nella costruzione di modelli di business adeguati al cambiamento (Andò, 2012). I *fan*, non si limitano a consumare storie pre-prodotte, ma essi stessi producono (*manufacture*) le proprie storie, canzoni, video, espressioni artistiche di diverso genere e performance. I *fandom* diventano, 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. 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; Muniz 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).

1.6.1. Il consumatore postmoderno

Gambetti e Graffigna (2011) definiscono il consumatore postmoderno come un individuo disponibile al coinvolgimento sia emotivo sia razionale nelle sue scelte di consumo (Holbrook e Hirschman 1982; Hirschman e Holbrook 1982) ma risulta più mobile, disincantato, disorientato, e più in difficoltà rispetto al passato nel costruire un legame stabile con la marca (Firat e Venkatesh 1995; Firat e Shultz 1997; Fabris 2003). Si tratta di un consumatore pragmatico e neo-concreto (Gambetti e Graffigna, 2011), critico verso le promesse iperboliche e irrealistiche, allo stesso tempo molto determinato nella negoziazione e nello scambio con gli

attori del mercato per massimizzare il valore della propria esperienza di consumo (Bosio 2011; Resciniti 2005; Prahalad e Ramaswami 2000; Fabris 2003). Si tratta di un consumatore, con il quale la marca deve dialogare in modo stimolante e coinvolgente, offrire valore simbolico (stile, personalità, socialità, affettività) e pragmatico (rapporto qualità/prezzo/performance) e proporsi come territorio comunicativo-relazionale basato su una logica di equità dello scambio (Fiocca, Marino e Testori 2006). Di qui la necessità per le imprese di porre il consumatore al centro dei processi di marketing (Schmitt 1999) e di instaurare relazioni conversazionali (Stokes 2000; Gambetti e Graffigna, 2011) fondate sull'applicazione di tecniche e strumenti di marketing in grado di stimolare l'attivazione personale degli individui, la socializzazione e lo scambio tra pari sfruttando tutti i possibili *touch-points* (Gambetti e Graffigna, 2011)⁵³.

I consumatori, inoltre, sono sempre interconnessi e attivi, non sono più un pubblico che ascolta in modo passivo, sono osservatori ma allo stesso tempo partecipanti e co-creatori, interagiscono non solo con i vari *brand* con i quali si interfacciano, ma anche con attori come consumatori, influenzatori e media (Maslowska, Malthouse e Collinger, 2016)⁵⁴.

1.6.2. Da consumatore a consumAttore

I presupposti teorici alla base della creazione di contenuti da parte degli utenti, considerano il *ruolo attivo* del consumatore attuale. In effetti, a fronte di prodotti standardizzati e seriali, il consumatore postmoderno comincia a manifestare un crescente disagio nel dover omologare le proprie esigenze a proposte rivolte a tutti. Di conseguenza reagisce con invenzioni continue di modalità d'uso in grado di trasformare la proposta originaria dell'industria in qualcosa di completamente diverso⁵⁵.

Per anni la letteratura economica ha definito il consumatore come un soggetto razionale e allocatore ottimale delle risorse disponibili, con la nascita della società dell'informazione, l'acquirente è diventato anche soggetto informato e consapevole che le proprie scelte di consumo possono dimostrare il proprio stile di vita.

Da qui la nascita del consumatore come *craft consumer* definita da Colin Campbell nel 2005, come “modello alternativo a quello del consumatore che si comporta razionalmente, a quello passivo

⁵³ 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.

⁵⁴ Maslowska, E., Malthouse, E. C., & Collinger, T. (2016). The customer engagement ecosystem. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 469-501.

⁵⁵ Fabris, G. (2008). *Societing: il marketing nella società postmoderna*. Egea.

vittima del mercato e a quello post moderno, manipolatore simbolico. Ad esso vengono attribuite abilità, conoscenza, capacità di giudizio e passione che lo mettono in grado di progettare e costruire da sé un prodotto”⁵⁶.

Come sostiene Campbell “il consumatore artigiano è chi, comperando sul mercato dei prodotti seriali, massificati, li utilizza come se fossero materie prime necessarie alla creazione di un nuovo prodotto con caratteristiche uniche e personalizzate, un atto di consumo che si caratterizza per il sapere che denota e che, proprio per questo, può assumere caratteristiche artistiche e, consentendo l’espressione di creatività, si può definire consumo artigianale”.

Da qui la necessaria rilevazione che da tale condizione permette alle aziende di avere enormi possibilità ancora non impiegate, come sottolinea Fabris “anziché limitarsi a ricerche di laboratorio, la creatività e la competenza dei consumatori - osservando appunto i comportamenti d’uso e consumo - vanno immesse di prepotenza nei processi produttivi. Affinando la capacità di ascolto, di osservazione e soprattutto con l’uso reale dell’interattività, adesso finalmente praticabile grazie alle nuove tecnologie. In questo contesto il consumatore può divenire la nuova interfaccia strategica dell’impresa sul fronte dell’innovazione”⁵⁷. È compito dell’impresa, quindi, da un lato aumentare il rapporto affettivo tra *brand* e consumatore, e dall’altro l’impegno cognitivo verso il *brand* stesso, stimolando un *engagement* che permetta di generare una relazione duratura con lo *user* stesso.

1.6.3. Il *prosumer*

Il termine *prosumer*, acronimo dei due termini inglesi *producer* e *consumer* è stato coniato da Fabris ed è apparso per la prima volta in uno dei suoi articoli per il settimanale italiano “L’Espresso” nel Gennaio del 1985. Il termine in esame specifica l’unione dei due ruoli. Internet è stato un formidabile facilitatore di questo nuovo sistema di relazioni tra impresa e consumatore e lo spazio virtuale sta assumendo un peso sempre più importante nella vita delle persone. Le imprese, infatti, avvertono, sempre più pressante, l’esigenza di un nuovo modo di rapportarsi ai consumatori, in quanto le regole del gioco sono cambiate: l’obiettivo della vendita/acquisto sta gradualmente lasciando il posto, per i due contraenti, alla relazione tra chi produce e chi compra. Il potere e l’autonomia del consumatore sono, in questi anni, aumentati a dismisura. Le nuove

⁵⁶ Paltrinieri, R. (2008). Riflessioni sul consumatore responsabile. *Sociologia del Lavoro*.

⁵⁷ Fabris, G. (2008). *Societing: il marketing nella società postmoderna*. Egea.

tecnologie hanno reso possibile forme di protagonismo e proattività del consumatore un tempo inimmaginabili. La blogosfera è divenuta l'ambito elettivo dove sperimentarli e in questo contesto l'individuo è ormai diventato produttore a pieno titolo⁵⁸. La co-creazione non è soltanto indirizzata all'innovazione produttiva, all'*upgrading* e all'*updating* di prodotti esistenti, ma a tutti i processi di marketing: dalla comunicazione, *varal docet*, a indicazioni su nuove modalità di consumo, al *packaging*, al design, a servizi aggiuntivi, ai punti vendita⁵⁹.

Come premesso, l'avvento della digitalizzazione ha permesso la trasformazione, donando alle aziende la chiave di volta per incoraggiare ed incentivare il rapporto col *prosumer*, anche contenendo i costi.

Questo nuovo tipo di comportamento del cliente rappresenta una delle conseguenze della digitalizzazione e ha ispirato i brand ad attivare la ricerca di modi per creare *engagement* non solo con i propri clienti, ma anche con tutti gli altri attori con i quali il consumatore si interfaccia (Moran, Muzellec, e Nolan, 2014; Maslowska, Malthouse e Collinger 2016).

1.6.4. Il co-creatore

Il fenomeno della co-creazione è visto come un cambiamento all'interno della cultura aziendale: è un modo per condividere le idee con i diversi stakeholder, per aprire il mondo *aziendale* al mondo del consumatore e per capire quelle che sono le sue reali esigenze. Oggi i brand si trovano di fronte a consumatori sempre più attenti e attivi, non subiscono più l'acquisto ma, al contrario, cercano di personalizzarlo e di renderlo unico e distinto. Il consumatore attuale è un individuo indipendente (non più legato ad un unico brand nell'acquisto), mutevole e aperto al cambiamento, cerca spesso un dialogo alla pari con l'azienda e richiede a quest'ultima un maggior *engagement* così da colmare il gap che negli anni passati li divideva. Dal canto suo il *brand* deve stare attento alle nuove e mutate esigenze dei consumatori e deve cercare di soddisfarle. In questo trasformato e complesso panorama non bisogna dimenticare il ruolo centrale che hanno i digital media (social media, web 2.0) nel facilitare la comunicazione tra consumatore e *brand*, e tra gli utenti, favorendo e rendendo accessibili a un vasto pubblico le attività di co-creazione. Di collaborazione, nel business e nel marketing in particolare, si parla sovente, ma è in questi tempi, così caratterizzati dalla *disruption* tecnologica, che possiamo ripensare il tema in modo

⁵⁸ Fabris, G. (2007). Customer knowledge marketing.

⁵⁹ Fabris, G. (2007). Customer knowledge marketing.

radicale.

Co-creare sarà sempre più il paradigma. Una rivoluzione che promette, come sostiene Jacques Bughin di McKinsey (2009)⁶⁰, “di scatenare il grande ingegno degli outsider sulle sfide più grandi di una organizzazione”. Con benefici per entrambe le parti. Sarà probabilmente capitato a tutti, almeno una volta nella vita, di tornare a casa dopo un acquisto e dire: “avrei preferito..., avrei cambiato...”, oppure prima dell’acquisto affermare: “cambiando questo e quest’altro lo comprerei...”. Se fino a qualche anno fa queste potevano rimanere delle supposizioni o dei desideri vani del cliente, oggi i brand cercano delle modalità commerciali per avvicinarsi al consumatore, renderlo più partecipe, soddisfatto e perché no collaboratore di un progetto.

Gli attori coinvolti nella co-creazione possono essere sia interni che esterni all’azienda:

- La co-creazione interna è definita come la quantità e la qualità di risorse umane e cognitive disponibili per elaborare un piano marketing efficace, avvalendosi delle capacità e competenze di collaboratori e dipendenti presenti in azienda.
- Per co-creazione esterna, invece, si fa riferimento alle relazioni che l’impresa ha con il mercato, soprattutto con il cliente, non più individuo isolato e passivo, ma una persona che oltre ad apportare capitale monetario, è anche in grado di fornire suggerimenti. Il cliente postmoderno è infatti un soggetto informato e oculato nelle scelte, attivo e partecipativo, attento e consapevole alla qualità del prodotto o servizio offerto, vera e propria miniera di preziose informazioni.

La filosofia della collaborazione fra colleghi, aziende e clienti, sembra essere un tratto distintivo del mercato del lavoro odierno, che nonostante sia pervaso da una logica di competizione lascia intravedere degli spiragli di quella che viene definita *coopetition* (*cooperatio* e *competition*), una nuova forma di scambio fra concorrenti.

La pratica della co-creazione non è del tutto nuova alle aziende. Infatti, negli anni passati c’era un’apertura alle collaborazioni accademiche, in particolare nel campo di ricerca e sviluppo (R&D), per aumentare il valore dell’azienda e per dare vita a nuovi progetti. Successivamente, fino agli anni ‘90, sono stati utilizzati altri strumenti: focus group, richiesta di *feedback* da parte di gruppi selezionati di consumatori, *outsourcing* per coinvolgere maggiormente i clienti in nuovi progetti aziendali.

Oggi, grazie all’utilizzo di strumenti di comunicazione più interattivi e diversificati, le aziende si avvicinano sempre di più agli utenti, ricorrendo all’ “aiuto” che viene dal basso per rendere i consumatori i protagonisti in prima persona: un esempio di co-creazione è l’utilizzo di *user*

⁶⁰ Court D., Elzinga D., Mulder S., Jørgen O. Vetvik (2009), The consumer decision journey, McKinsey Quarterly June

generated content. Il contributo attivo all'azienda è dato dalle persone che decidono di partecipare su base volontaria, magari perché appassionati di un determinato *brand*, ad aumentarne il valore e accrescere il legame emotivo con l'azienda stessa. Un fenomeno che sta dilagando in questo periodo, nonché forma di co-creazione, è il *crowdsourcing*. Il termine deriva dall'unione di due parole inglesi: *crowd*, folla, e *source*, sorgente. Si tratta di un neologismo usato per la prima volta dal giornalista Jeff Howe in un articolo di Wired (2006) "*The rise of Crowdsourcing*"⁶¹. Siamo di fronte ad un modello collaborativo di business secondo cui l'impresa mira ad ottenere un contributo attivo dalla rete, affidando lo sviluppo di un progetto ad un gruppo di persone, non ancora organizzato in una comunità virtuale. Attirare e coinvolgere gli utenti quindi, facendo leva sul loro *engagement* emozionale, ma anche sulle loro capacità artistiche e creative.

Tre sono gli ambiti in cui è possibile trasformare le attività di marketing grazie alla collaborazione.

1) Passaparola e *advocacy*. Quelli che ancora oggi, nelle ricerche sullo stato di salute del *brand*, sono definiti come i gradini più elevati, sono in realtà, in questa nuova prospettiva, i punti di partenza. Il marketing può essere realmente collaborativo se i clienti hanno un vero legame con l'azienda e le riconoscono allineamento di valori e bisogni. Secondo la prima famosa ricerca di McKinsey (2009) sul processo decisionale del consumatore, "due terzi dei *touchpoint* durante la fase di valutazione dell'acquisto di un prodotto coinvolgono attività gestite dal cliente, tra cui le recensioni su Internet, il passaparola, le raccomandazioni di amici e parenti, così come le interazioni presso il punto vendita e il ricordo di esperienze passate". È, quindi, necessario abbandonare totalmente l'idea di una comunicazione monodirezionale, basata sui mezzi classici, per entrare davvero nel terreno della *customer experience* e disegnare una propria piattaforma relazionale che costruisca, nel tempo e in modo sostenibile, l'*advocacy*.

2) *Customer journey*. La tecnologia consente di lasciare all'utente una buona libertà nel configurare il proprio modo di relazione. Secondo diverse ricerche, nel corso di una giornata, passiamo da un device all'altro 21 volte all'ora. Riconoscere e mettere in relazione questi punti di contatto in una mappa più ampia, comprendendo il valore delle diverse relazioni è la sfida di chi deve ricostruire il *customer journey* del cliente, che è già un momento di collaborazione. Prestare attenzione e riconfigurare costantemente il percorso per renderlo più semplice e davvero personalizzabile è il nuovo ruolo dell'azienda.

3) Co-creazione dei prodotti. Questo tema ha sempre prestato il fianco ad un po' di superficialità. Da un lato ci sono state le iniziative pionieristiche, come quelle di Ducati che già diversi anni fa testava la possibilità di configurare online un modello che sarebbe stato

⁶¹ Howe, J. (2006). *Wired 14.06: The rise of crowdsourcing*. *Wired*

successivamente costruito ad hoc. Dall'altro il fatto che, nel B2B, la co-creazione dei prodotti è una pratica comune da decenni. Turbine, grossi macchinari ed impianti da sempre vengono disegnati con il contributo dei committenti. Cosa c'è allora di diverso oggi? Innanzitutto la tecnologia che, ad esempio, consente agli appassionati Lego di condividere idee per set di costruzioni che possono poi venire realizzati e venduti. Il secondo elemento di diversità è che il sempre maggior ricorso al *crowdsourcing* nelle attività di business, consente di affidarsi ad un' "intelligenza collettiva" che coopera per la soluzione di un problema. Il BMW Co-Creation Lab è un laboratorio collaborativo che è stato utilizzato per sottoporre alla *community* specifici progetti (dal ridisegno del bagagliaio alla protezione dell'ambiente) e per integrare poi le proposte all'interno dei propri processi. Non, quindi, una singola attività, ma un modo diverso di configurare tutta la propria catena del valore.

I consumatori oggi hanno più libertà di poter interagire con l'azienda attraverso molteplici esperienze che facciano trasparire la loro personalità. La co-creazione quindi può essere vista come una di queste possibilità, una strategia di business che enfatizza la realizzazione di un valore aziendale condiviso con il cliente. L'idea alla base di questo processo è la visione del mercato come un luogo dove i vari attori coinvolti (aziende, consumatori, dipendenti, soci, fornitori) condividono, combinano e rinnovano insieme delle risorse e delle capacità per creare valore attraverso nuove forme di interazione. Vengono allargate le reti di collaborazione utilizzando forme di comunicazione bi-direzionale per rimanere in contatto con i clienti e con tutto ciò che è al di fuori dell'azienda, per dare un ruolo centrale ai consumatori e trasformarli in consum-attori e di conseguenza in collaboratori. Certamente la co-creazione non è un processo di innovazione che garantisce un esito positivo assicurato, non c'è infatti nessuna certezza che le idee avranno successo. Il risultato però è che il valore del progetto pensato aumenta in quanto nasce da un'esperienza personalizzata ed unica per il consumatore, nonché da una migliore percezione del mercato di riferimento dell'azienda da parte di quest'ultima. In termini economici la co-creazione può portare ad avere un aumento di ricavi e profittabilità perché il prodotto co-creato incontrerà maggiormente i gusti dei consumatori finali, che aumenteranno di conseguenza la loro fedeltà al *brand* in questione. Questo processo, in cui le aziende mettono a disposizione dei consumatori diversi canali per permettere loro un accesso alle esperienze più dirette e coinvolgenti, può essere visto anche da un punto di vista opposto. È infatti possibile che il fenomeno della co-creazione venga percepito come una forma di sfruttamento gratuito di idee ed "energie" esterne alle imprese. Bisognerebbe quindi favorire una "crescita reciproca" per entrambe le parti coinvolte, così che sia impresa che consumatore

possano evolvere parallelamente, non sfruttandosi ma traendo l'una il meglio dall'altro. È infatti importante che entrambe le parti abbiano dei benefici, anche materiali come ricompensare i consumatori/co-creatori con prodotti gratis, perché la collaborazione per creare nuove idee non diventi una forma di sfruttamento gratuito, ma un arricchimento di valore reciproco.

Audi nel 2009 ha creato una piattaforma chiamata Audi Virtual Lab co-creando con più di 7.000 clienti da tutto il mondo il nuovo sistema multimediale delle loro autovetture. Il progetto si è sviluppato interamente online. L'azienda tedesca ha inoltre creato vari forum e chat in rete al fine di creare delle discussioni tra i progettisti di ingegneria elettronica e i co-creatori. Sono numerose le aziende americane ed europee che sono attive in progetti di co-creazione: un classico esempio è la strategia implementata da Heineken. L'azienda olandese ha selezionato 120 partecipanti attraverso un concorso online i quali hanno aderito a varie sessioni online e dal vivo sviluppando una serie di idee. I consumatori Heineken richiedono il massimo standard di design. L'organizzazione ha sviluppato una piattaforma che possa ispirare e stimolare i consumatori in giro per il mondo al fine di consolidare la rilevanza di Heineken. Oltre al processo di co-creazione online negli anni si sono registrate numerose attività implementate da aziende quali Diageo, Philips, Unilever, Estee Lauder, Procter&Gamble, Coca Cola e altri che hanno creato dei progetti di co-creazione basati su *workshop*. L'obiettivo di lungo termine da parte delle aziende che co-creano prodotti o servizi con i propri consumatori è quello di aumentare il livello di partecipazione e di *engagement* in ottica relazionale.

La co-creazione è una strategia di business e di marketing che enfatizza la generazione e la realizzazione di valore aziendale condiviso con il cliente. L'era contemporanea è caratterizzata da un forte legame tra impresa e consumatore. Le imprese, secondo Kotler, desiderano co-creare prodotti e servizi con i propri consumatori attraverso l'instaurazione di un processo di comunicazione bidirezionale. La *brand experience* non si riduce più a mero scambio commerciale, ma diventa l'anticamera di una relazione più stretta, e perché no più lunga, tra azienda e consumatori. L'obiettivo di lungo termine da parte delle aziende che co-creano prodotti o servizi con i propri consumatori è quello di aumentare il livello di partecipazione e di *engagement* in ottica relazionale.

2. Il brand come piattaforma relazionale con il consumatore

Sommario: 2.1. Il brand; 2.1.1. Il brand come sistema di valori; 2.1.2. Il brand come indicatore di fiducia; 2.2. Il valore del brand nella prospettiva aziendale; 2.2.1. Il modello della Customer Based-Brand Equity; 2.2.2. Il modello della Brand Identity; 2.3. Il ruolo del brand come piattaforma relazionale; Figura 2.3 Customer satisfaction, relazioni e patrimonio cognitivo dell'impresa; 2.3.1. La Consumer Brand Relationship; 2.3.2. I significati del brand e la co-creazione di valore del consumatore

2.1. Il *brand*

In letteratura esistono molteplici definizioni di brand, l'American Marketing Association, (1960) definisce il marchio come un nome, un termine, un logo, un simbolo, un disegno, o una combinazione di questi elementi, il cui scopo è quello di identificare i prodotti/servizi provenienti dallo stesso venditore e differenziandoli così dai prodotti/servizi della concorrenza. Il *brand* conferisce delle caratteristiche aggiuntive al prodotto/servizio le quali consentono ai consumatori di distinguerlo da altri prodotti/servizi studiati per soddisfare il medesimo bisogno⁶².

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, generando tra gli studiosi del marketing *management* un crescente interesse verso il *brand* e le relative attività di *branding* (Muhlbacher 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).

⁶² Keller, K. L., Busacca, B., & Ostilio, M. C. (2005). *La gestione del brand. Strategie e sviluppo*, Egea, Milano.

Tuttavia, molti ricercatori hanno criticato questa definizione, in quanto pone l'accento solo sulle caratteristiche visive del prodotto/servizio come meccanismo di differenziazione (Crainer, 1995). Il *brand* può essere descritto come un costrutto multi-dimensionale (De Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1999) che risponde ad esigenze sia funzionali che emotive del consumatore (De Chernatony e Dall'Olmo Riley, 1999). 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). Inoltre, i nuovi supporti tecnologici alla gestione del *brand* hanno portato alla coniazione di nuovi termini, come “*Branding 2.0*” e il “*Web 2.0 branding*” (Mairinger, 2008; Christodoulides, 2009).

Pertanto, 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.

Ogni *brand* rappresenta una promessa per il consumatore, e questa promessa deve essere necessariamente soddisfatta, in quanto il consumatore ha delle aspettative verso il prodotto/servizio e queste devono essere raggiunte o meglio ancora superate. I *brand* hanno un valore tangibile, queste caratteristiche tangibili possono essere percepite dal consumatore attraverso l'osservazione, l'ascolto, il tatto, l'olfatto e la degustazione. Oltre all'evidente funzione di 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; mentre, la funzione pragmatica ha luogo in quanto il *brand* garantisce e legittima uno scambio simmetrico tra azienda e consumatore.

2.1.1. Il *brand* come sistema di valori

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 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 (2003) 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).

I *brand* di successo, la cui *equity* è molto alta, sono in grado di attrarre e conservare i propri clienti sulla base di benefici razionali che rappresentano le motivazioni di acquisto, questi benefici possono includere: beneficio di prezzi, benefici di convenienza, benefici di esperienza in store, benefici di esperienza di consumo. Inoltre, ci sono elementi di *brand* che stimolano il consumatore ad esprimere e rafforzare l'immagine che loro hanno di sé.

Secondo Gutman (1982), la personalità e valori del *brand* sono interconnessi con la personalità e i valori dei potenziali acquirenti del prodotto/servizi. Pertanto, i valori che le imprese contemplano nei loro marchi devono essere coerenti con i valori importanti per il consumatore⁶³. La capacità del *brand* di acquisire una personalità e contemplare dei valore permette al consumatore di attivare un processo finalizzato alla instaurazione di un rapporto personale con il *brand* (Kapferer, 1992; Blackston, 1993), questo nel tempo porta a ripetizione

⁶³ Gutman, J. (1982). A means-end chain model based on consumer categorization processes. *The Journal of Marketing*, 60-72.

dell'acquisto e quindi alla fedeltà verso la marca. Alla luce di quanto detto, molti autori respingono la descrizione del *brand* proposta dell'American Marketing Association, sostenendo l'importanza del marketing relazionale. Gummesson (1999) ha proposto una classificazione delle relazioni tra *brand* e consumatore nel modello ROR (*Return On Relationship*): le *brand relationship*, le *brand community*, le relazioni di apprendimento, le motivazionali di relazione per gli investimenti (Palmatier et al., 2006).

2.1.2. Il *brand* come indicatore di fiducia

La marca, inoltre, rappresenta un elemento di riduzione del rischio percepito (Bauer, 1960), in quanto i consumatori nel momento in cui effettuano l'acquisto per la prima volta non sanno se il prodotto/servizio sia in grado di soddisfare le loro aspettative (Assael, 1995). Pertanto, il *brand* deve rappresentare un elemento di riduzione del rischio percepito e infondere fiducia al consumatore. Questo aspetto è legato al concetto di *brand* come un contratto tra l'azienda e il consumatore (Kapferer, 1995).

Secondo Kapferer (1992) la marca, rappresenta un sistema identitario e lo sviluppo di una identità di marca, finalizzata a proteggere l'azienda dalla concorrenza e a consentire alle imprese di trarre vantaggi economici (Formbrun e Shanley, 1990). La *brand identity* permette, inoltre, all'azienda di costruire una barriera all'imitazione molto alta. Tuttavia non necessariamente la *brand identity* corrisponde all'immagine del *brand* percepita dal consumatore. Sebbene, gli sforzi delle aziende e gli investimenti nelle azioni di marketing sono finalizzati all'ottenimento di una specifica identità di marca, la *brand image* potrebbe differire da questa in modo rilevante. La coerenza tra questi due aspetti potrebbe portare ad una conseguente soddisfazione delle aspettative del consumatore, quindi ad una riduzione della percezione del rischio, alla fiducia del *brand* e nel lungo periodo alla fedeltà verso lo stesso⁶⁴.

In letteratura è possibile individuare due tipi di fedeltà: fedeltà comportamentale e fedeltà attitudinale. La prima è misurata in base alla frequenza di acquisto e consumo del prodotto/servizio, mentre la seconda è misurata in base all'atteggiamento dei clienti verso il *brand*.

La fedeltà può dipendere da fattori diversi, Christopher (1996) afferma che la fedeltà dipende dal rapporto qualità-prezzo, dall'affidabilità, dalla convenienza, dalla sicurezza e dalla

⁶⁴ Kapferer, J.N. (2004). *The New Strategic Brand Management*, Kogan, London.

funzionalità. Allo stesso tempo, altri studiosi (Dick e Basu, 1994) sostengono che l'emozione e la soddisfazione rappresentano i *driver* delle decisioni di acquisto e della fedeltà. Secondo questo approccio i consumatori hanno bisogno di provare particolari sentimenti verso il marchio per effettuare l'acquisto e rimanere fedeli al marchio.

2.2. 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. Pertanto, il marketing trae vantaggi dalla creazione e sviluppo di una marca in tutte le situazioni in cui i consumatori si trovano 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).

2.2.1. 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* (CBBE), 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.

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, 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 prodotto) e intangibili (connesse all'immagine), forti (cioè rilevanti per il consumatore e coerenti nel tempo), favorevoli (cioè desiderabili e realmente garantite dal *brand*) e uniche (*point of difference-POD*.);
- 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*.

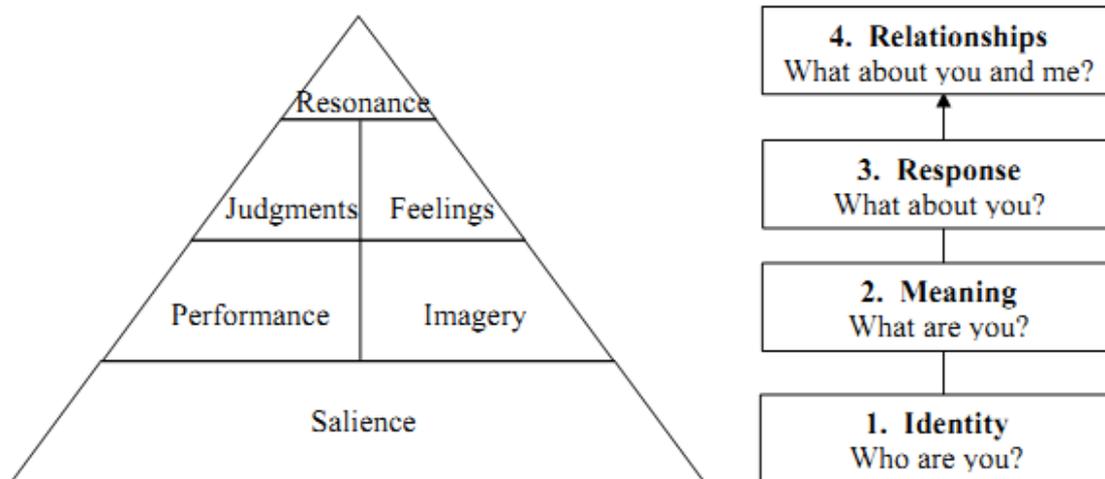


Figura 2.1 Il modello della *Customer Based-Brand Equity*

Fonte: Keller, 2003

In questa sede si ritiene opportuno approfondire il blocco terminale del modello della CBBE, 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 Ostillo, 2005).

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 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);
- 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 (2008) 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 meglio i valori d'uso, ma anche al cuore, suscitando esperienze emotivamente coinvolgenti per i propri target di riferimento.

2.2.2. Il modello della *Brand Identity*

Kapferer (2008) sostiene che "la marca è un segno la cui funzione è rilevare le qualità nascoste del prodotto che sono difficili da trovare"⁶⁵. Questo autore utilizza come modello per definire l'identità della marca un prisma esagonale.

Nella fase di costruzione di un marchio, l'obiettivo finale dell'azienda è quello di ottenere la fedeltà alla marca da parte dei consumatori. Da un punto di vista commerciale, ciò significa miglioramento della redditività, (Kapferer, 2008). Per capire il comportamento dei consumatori in relazione alla marca è necessario conoscere i vari elementi di un marchio che influenzano gli utenti finali.

L'identità di marca è definita come la percezione della marca da parte dei consumatori e riflette un insieme di associazioni che i consumatori tengono nella loro mente quando si pensa di un marchio (Didier & Cindy, 2010). L'identità del marchio risponde alle domande: Quali sono le caratteristiche del *brand*, se il *brand* fosse una persona? Qual è la cultura del marchio? Quali sono le sue caratteristiche fisiche? Quali sono i suoi valori e la sua personalità? Secondo Jean-Noel Kapferer (2008) l'identità del marchio è composta da 6 elementi:

- Fisici: sono gli elementi di base della marca, l'insieme delle caratteristiche oggettive ed esteriori associate alla marca che evocano un aspetto fisico o prestazionale (Blu Barilla, Uomo

⁶⁵ Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity*.

con i baffi per Moretti, Baffo della Nike, Rosso Ferrari, Colmar abbigliamento da neve con elevate prestazioni). Sono necessari ma non certo sufficienti per formare una marca.

- Personalità: una marca acquista un carattere, viene identificata come se fosse una persona, con, appunto, la sua personalità, il modo di porgersi al pubblico, il carattere, il tono di voce (Sweet Years è giovane e casual, Lacoste è tranquillizzante, Sisley è provocatoria, Diesel è surreale e bizzarra, Vigorsol è ironica).

- Cultura: è il sistema di valori a cui la marca si richiama (di Paese, di territorio, di azienda, l'accettazione del diverso di Benetton, i valori della famiglia per Barilla, la meridionalità di Vallelata) di cui essi sono l'espressione: la marca incapsula questa cultura e può renderla durevole nel tempo, al di là delle persone che l'hanno generata. Una marca può dunque evocare un paese d'origine oppure il *know how* e la tecnologia.

- Relazione: la marca spesso fornisce l'opportunità di uno scambio intangibile fra persone, stabilendo fra esse un legame più o meno esplicito, la relazione è il tipo di rapporto umano interpersonale o sociale che la marca mette in scena e supporta (la serenità della famiglia Barilla, la festa di Martini, gli amici della festa Nutella)

- Immagine riflessa. La marca riflette una certa immagine del suo segmento-target: non si tratta perciò del target ma del modo nel quale esso viene identificato dagli altri, è l'io ideale della clientela. E' lo specchio delle brame che riflette le aspirazioni del target. Il modello nel quale il pubblico si proietta. (Schumacher per la Fiat Stilo, Carla Bruni per la Lancia Musa, coraggio per Sector, gente che gioca a tennis di livello sociale medio-alto per Lacoste). Ma in ogni caso il target di mercato è più ampio. L'immagine riflessa esprime il fatto che chi acquista una marca desidera essere visto non come è ma come vorrebbe essere percepito in quanto utilizzatore di quella marca.

- Auto-immagine: è l'auto-immagine del consumatore derivata dall'uso della marca, è l'immagine che il target ha di se stesso e che deve trovare conferma nella marca che viene scelta. In tal caso non si ha a che fare con l'immagine che si aspira ad avere presso gli altri, bensì con le proprie autopercezioni rispetto alle quali l'individuo vuole trovarsi in equilibrio. Consiste in come il consumatore si sente attraverso l'uso della marca (es. Apple: uso Mac sono al passo con i tempi)

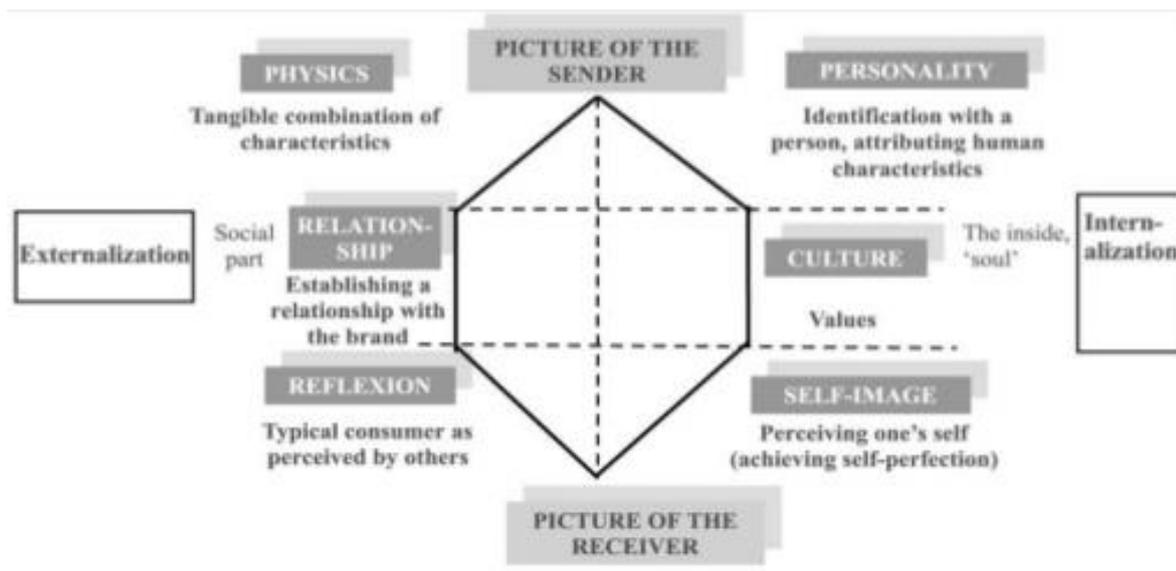


Figura 2.2 Il prisma di Kapferer

Fonte: Kapferer (2008)⁶⁶

Il prisma di Kapferer di *brand identity* è un modello che mostra gli elementi costitutivi del *brand*. Pertanto, rappresenta un utile strumento per comprendere la percezione del consumatori relativamente al marchio preferito. Questo modello è spesso utilizzato nel marketing come strumento di controllo e monitoraggio del marchio, in modo da conoscere i motivi per cui il consumatore è attratto dal marchio (Kapferer, 2008). Il prisma descrive da un lato gli elementi costitutivi dell'identità del *brand* e dall'altro le percezioni del consumatore relativamente al *brand* stesso, spiegando i motivi per cui i consumatori sono attratti dalla marca.

Il nucleo centrale rappresenta l'essenza del marchio e descrive le associazioni che devono rimanere costanti nel tempo. Gli elementi essenziali sono senza tempo e rappresentano le caratteristiche fondamentali della *brand identity* (Keller, 2007). Lo sviluppo dei valori intorno al marchio è sinonimo di sviluppo del marchio e non deve essere sottovalutato (Urde, 2003).

L'immagine di marca è la percezione da parte dei consumatori del marchio, consiste nelle associazioni che detengono nella loro mente quando si pensa di un marchio. Quando un marchio è ben definito nella mente del consumatore, è più facile sviluppare associazioni al marchio (Esch, Lagner, Schmitt, e Geus, 2006). La riconoscibilità del marchio è legato all'immagine dello stesso e si riferisce ai punti di forza del marchio nella mente del consumatore e la capacità del consumatore di ricordare il marchio (Roberts, 2006).

⁶⁶ Kapferer (2008) "The New Strategic Brand Management: Creating And Sustaining Brand Equity", Kogan Page.

La *brand equity* è il valore intangibile che un marchio aggiunge al prodotto. Ciò significa che, il valore aggiunto non può essere rappresentato dal prezzo dei prodotti o dalle sue caratteristiche. Pertanto, le attività di *branding* sono fondamentali per accrescere il valore della marca e quindi per creare vantaggio competitivo. Infatti, alti livelli di *brand equity* portano a maggiori preferenze dei consumatori e spingono lo stesso verso intenzioni e comportamenti di acquisto (Pappu, Quester, e Cooksey, 2005). In sostanza, la *brand equity* nasce dalla fiducia che i consumatori ripongono in un marchio, rispetto ai marchi concorrenti. Alcuni autori, recentemente (Keller, 2007; Kapferer, 2008), suggeriscono che i risultati delle preferenze di marca dei consumatori dipendono dalla conoscenza del marchio, dalla comprensione dell'unicità del marchio e dalla comprensione che il marchio è superiore ad altre marche. Tuttavia, ciò che ricercatori come Keller (2007) e Kapferer (2008), tentano di dimostrare è il motivo per cui i consumatori scelgono di rimanere fedele ad un *brand*, tuttavia, i modelli non ci consentono di capire perché i consumatori sono emotivamente legati ai marchi, o perché i consumatori tornano al loro *lovesmark* dopo l'acquisto di altre marche.

2.3. 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 tra impresa e consumatori finalizzata alla costruzione del *self-concept*. 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).

Pertanto, la figura del consumatore, 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 (1993), 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 marchio 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).

Molti autori, suggeriscono che alcune marche sono per loro natura più adatte allo sviluppo dei rapporti con i consumatori, a seguito dell'importanza che il consumatore attribuisce al marchio o dell'affinità tra la personalità del *brand* e del consumatore (Plummer, 2000; Aaker et al, 2004). Fournier sostiene che esistono rapporti significative tra tutti i consumatori e tutti i tipi di prodotti di uso quotidiano che vanno dai computer e telefoni cellulari alle automobili (Fournier, 1997; Fournier e Mick, 1999).

I rapporti che si instaurano tra *brand* e consumatore differiscono in base al livello di soddisfazione percepito, alla percezione di qualità del marchio e alla personalità del *brand* (Aaker et al., 2004). Infatti, 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 2.3, dalle relazioni leali e cooperative con i clienti hanno origine i processi di apprendimento e di accrescimento del patrimonio cognitivo dell'impresa (Woodruff, 1997; Von Krogh e Prandelli, 1999).

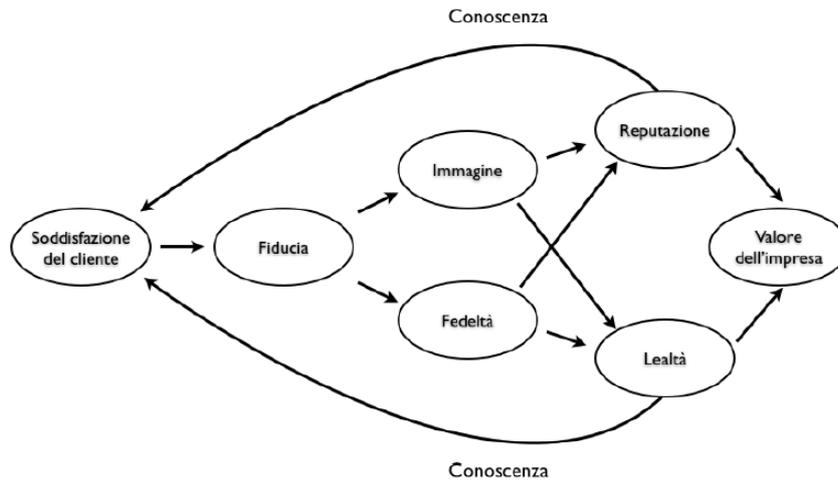


Figura 2.3 *Customer satisfaction, relazioni e patrimonio cognitivo dell'impresa*

Fonte: Riadattamento da Costabile (2001)⁶⁷

La *customer loyalty* rappresenta lo stadio evolutivo a cui le relazioni di mercato dovrebbero idealmente tendere. Il cliente leale, infatti, è legato all'impresa da una relazione di fedeltà mentale e comportamentale, ma anche da una convinzione di equità e correttezza che sulla base del principio di reciprocità (Gouldner, 1960; Cialdini, 1984) conduce all'assunzione di atteggiamenti e comportamenti corretti e cooperativi: quest'ultimi, cumulati con la fedeltà e la ripetizione d'acquisto sono gli elementi che connotano il modello dinamico della customer loyalty (Figura 2.4), determinando il valore del capitale relazionale dell'impresa.

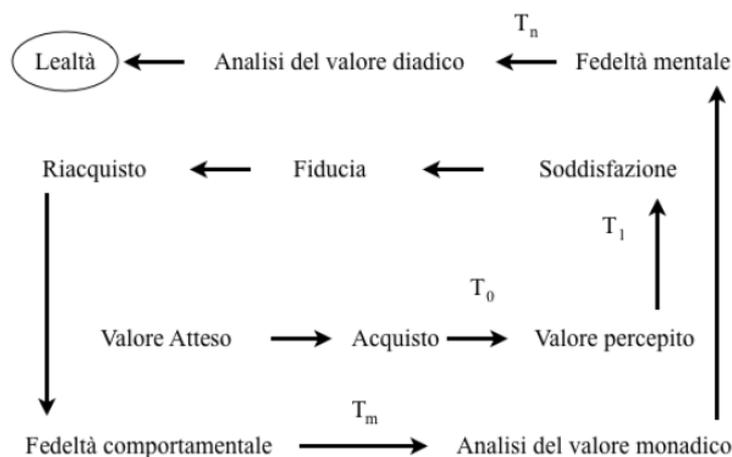


Figura 2.4 Il modello dinamico della *Customer Loyalty*

Fonte: Costabile (2001)⁶⁸

⁶⁷ Costabile, M. (2001). Il capitale relazionale. Mc-Graw Hill Italia Coulter, R. H. and Zaltman, G. (1995). Seeing the voice of the customer: Metaphor-based advertising research. *Journal of advertising research*, 35(4), 35.

⁶⁸ Costabile, M. (2001). Il capitale relazionale. Mc-Graw Hill Italia Coulter, R. H. and Zaltman, G. (1995). Seeing the voice of the customer: Metaphor-based advertising research. *Journal of advertising research*, 35(4), 35.

Oliver (1999), invece, propone il concetto di fedeltà come un processo strutturato in quattro fasi: 1. fedeltà cognitiva, 2. fedeltà affettiva, 3. fedeltà conativa e 4. fedeltà di azione. Nella sua definizione, la fedeltà può raggiungere solo la fase di soddisfazione, di preferenza e di simpatia verso la marca. Mentre l'impegno di essere fedeli consiste in una scelta ragionata del consumatore rivolta a mantenere la relazione con il *brand*.

Oliver (1999) definisce la soddisfazione come stato post-utilizzo che può essere sperimentato solo una volta o più volte e riflette come il prodotto/servizio è stato in grado di soddisfare il consumatore. In generale, la soddisfazione è più comunemente definita come la conferma/disconferma delle aspettative del consumatore, sulla base delle sue valutazioni cognitive⁶⁹. Tuttavia, la soddisfazione non necessariamente evocare emozioni particolari da parte del consumatore. Un'alta soddisfazione invece risulterà superare le aspettative del consumatore. In altre parole, un'alta soddisfazione può anche rappresentare una disconferma positiva. Analogamente, l'insoddisfazione è il risultato di insuccessi o di disconferme. La soddisfazione può manifestarsi sia a seguito della valutazione di una specifica occasione di consumo o potrebbe manifestarsi nel tempo, come somma di diverse esperienze differenti (Oliver & Swan 1989).

Secondo alcuni autori la soddisfazione va vista come un processo dinamico. Pertanto, sono stati identificate cinque modalità distinte di soddisfazione: 1. soddisfazione soggettiva 2. soddisfazione basata sulla fiducia 3. insoddisfazione come impotenza 4. soddisfazione dimissioni e, infine, 5. soddisfazione come l'amore. Quando la soddisfazione raggiunge il livello di amore, che viene classificato come la forma più estrema di soddisfazione, si manifestano atteggiamenti come coinvolgimento, passione, sentimenti di unicità, senso di cura, attaccamento ossessivo e sovrapposizione di se stesso. (Fournier & Mick 1999). Carroll e Ahuvia (2006) sostengono che il brandlove rappresenta una variabile aleatoria all'interno di una popolazione di clienti soddisfatti. Il brandlove rappresenta un sentimento intenso (Albert & Merunka 2013). Tuttavia, gli autori hanno scoperto che il brandlove è correlato sia alla fedeltà attitudinali che a quella comportamentale. Come atteggiamento positiva del marchio, la soddisfazione richiede un rapporto continuativo con un marchio in contrasto con il brandlove.

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 delinearci in modo alternativo a quello della fedeltà

⁶⁹ Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? the *Journal of Marketing*, 33-44.

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 autostima⁷⁰. 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-emozionali, 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).

Di recente negli studi di marketing e nelle ricerche sui consumatori sono stati introdotti diversi concetti per definire tipologie particolari di relazioni che i 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 che di 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 *brand devotion* (devozione verso un *brand*) 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” che sfocia nel fanatismo. Le ricerche sulla *Consumer Brand Relationship* sono state affrontate anche in ambienti manageriali, infatti, un articolo sulla rivista *Strategic Management Journal* pubblicata dalla società di consulenza Booz-Allen e Hamilton sostiene che alcuni consumatori, definiti “fanatici del marchio”, vivono il rapporto con la marca come un’esperienza che va ben oltre il soddisfacimento di un bisogno funzionale. Questi fanatici del marchio tendono a vedere il *brand*

⁷⁰ Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of consumer research*, 24(4), 343-353.

come un oggetto animato, vi attribuiscono, infatti, qualità quasi-umane e si riferiscono ad esso nello stesso modo in cui si riferiscono agli esseri umani.

2.3.1. La *Consumer Brand Relationship*

In letteratura tanti sono gli studi (Webster, 1992; Fournier, 1998; Parvatiyar e Sheth, 2001; McAlexander et al, 2002) che hanno suggerito che i consumatori sono in grado di relazionarsi con i marchi, da qui le teorie sulla *Consumer Brand Relationship*, gli studi puntano, inoltre, all'individuazione della tipologia di relazioni che si formano tra il consumatore e le marche. Più in generale il concetto di *Consumer Brand Relationship* è un'area di ricerca interessante, in quanto consente alle aziende di ridurre i costi di marketing, di acquisire nuovi clienti, di migliorare la fidelizzazione dei clienti, di accrescere la *brand equity* e il profitto (Reichheld, 1996; Blackston, 2000; Winer, 2001). Per diversi anni, le aziende, hanno investito in azioni di marketing convenzionali, come la pubblicità al fine di acquisire nuovi clienti, riponendo scarsa attenzione nello sviluppo di relazioni con i consumatori. Peelen (2003) ha suggerito la necessità da parte delle aziende di focalizzare le proprie azioni di marketing sulla costruzione e il mantenimento delle relazioni che esistono tra consumatore e *brand*⁷¹.

Consumer Brand Relationship è un concetto spesso descritto come relazione interpersonale tra *brand* e consumatore. Le tipologie di *attachment* e le norme di relazione sono utilizzati come guide e metafora della *Consumer Brand Relationship*. Le prime ricerche sul comportamento dei consumatori nelle interazioni tra consumatori e marchio partono da un punto di vista transazionale e considerano lo scambio alla base della relazione tra *brand* e consumatore. Sotto questa prospettiva, la *Consumer Brand Relationship* comporta lo scambio monetario, quindi il trasferimento di denaro tra consumatore e *brand*. In letteratura, sono state riconosciute diverse tipologie di relazioni con la marca che posizionate lungo un *continuum* vanno da interazioni formali ad interazioni intense ed emotivamente coinvolgenti ed interdipendenti. L'interdipendenza presuppone un reciproco scambio tra i partner e quindi un rapporto in cui entrambe gli attori hanno un ruolo attivo. Inoltre, i rapporti tra *brand* e consumatore sono dinamici e cambiano in risposta alle fluttuazioni del contesto in cui si sviluppano. La dinamicità che caratterizza la relazione implica che queste non esistono a seguito di un'azione isolata, ma

⁷¹ Peelen, M. V., & Downing, P. E. (2005). Selectivity for the human body in the fusiform gyrus. *Journal of neurophysiology*, 93(1), 603-608.

sono costituite da una serie di azioni ripetute. Pertanto le relazioni sono caratterizzate da fasi differenti come l'iniziazione, la crescita, la manutenzione, il deterioramento, e la dissoluzione. In ogni fase della relazione possono cambiare le caratteristiche e i ruoli degli attori, ad esempio, l'evoluzione dall'essere amici ad all'essere amanti (o viceversa).

Tale tendenza evolutiva ha condotto studiosi e gli 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 (Holt, 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 "traduttore" di informazioni, di valori, di emozioni, relative ad una determinata impresa o prodotto, sia come lo strumento per soddisfare esigenze sociali legate al *self-concept*. In tale fase il consumatore, è 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 instaurazione del linguaggio comune segnano il raggiungimento della condizione di compatibilità tra consumatore e impresa, definibile di consonanza d'identità o *attractiveness* (Basile, 2014).

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'ambito 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, 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.

Le prime ricerche avanzate sulla *Consumer Brand Relationship* consistevano nell'esaminare le differenze nel modo in cui i consumatori percepiscono e valutano i marchi, attraverso indagini

sulla *brand equity* (Keller, 1993; McQueen, Foley e Deighton, 1993) sulla personalità di marca (Aaker 1997; Plummer 1985) e sulle associazioni di marca (Aaker e Keller, 1990; Nakamoto, MacInnis, e Jung, 1993). Più recentemente, i ricercatori hanno notato che i consumatori non si differenziano solo per il modo in cui percepiscono i marchi ma anche nel modo in cui si interfacciano ad essi (Fournier, 1998; Muniz e O'Guinn, 2001). Questa linea di ricerca ha suggerito che gli individui spesso sviluppano relazioni con i marchi in modo analogo a come formano relazioni con altri individui e nei contesti social⁷².

La *Consumer Brand Relationship* è una disciplina indagata anche nella pratica manageriale, infatti, numerosi studi empirici affermano l'importanza dei rapporti tra *brand* e consumatore per attirare e mantenere i clienti esistenti e per ridurre i rischi di passaggio ad altre marche.

Inoltre, il legame tra *brand* e consumatore, riduce i costi di commercializzazione, facilita l'acquisizione di nuovi clienti, incrementa la *brand equity*, favorisce la fidelizzazione dei clienti e migliora la profittabilità dell'azienda (Reichheld, 1996; Blackston, 2000; Winer, 2001).

Fournier (1998) definisce diverse tipologie di rapporto: l'auto-connesione, il collegamento nostalgico, l'impegno personale, l'amore/passione, l'attaccamento, l'intimità, e la qualità.

L'auto-collegamento, si riferisce al fatto che alcuni consumatori si identificano nei *brand*, questo accade spesso per i marchi di lusso, in quanto l'utilizzo di questi *brand* consente il raggiungimento di uno status superiore e una conseguente affermazione nel contesto sociale in cui vivono. Il collegamento nostalgico, si riferisce alla capacità del marchio di riportare alla mente del consumatore ricordi nostalgici, che fanno parte del proprio passato⁷³. L'impegno personale si riferisce all'atteggiamento dei consumatori fedele alla marca, la fedeltà può essere determinata da vari fattori: il prezzo, l'affidabilità, la qualità, il servizio e altri fattori. L'amore/passione, si riferisce al sentimento che il consumatore nutre verso il marca. Questa sensazione può essere positiva o negativa. L'attaccamento, si riferisce all'integrazione del marchio nella vita quotidiana l'utente. La forte integrazione, può portare alla dipendenza del consumatore verso il *brand*, questa particolare situazione se non è gestita con attenzione può portare a un disturbo del comportamento del consumatore. L'intimità si riferisce alla vicinanza psicologica tra il *brand* e il consumatore. La qualità, si riferisce alla qualità del rapporto che dipende da come il marchio si prende cura dei consumatori e quanto risulta affidabile.

⁷² Muñiz Jr, A. M., & Schau, H. J. (2011), How to inspire value-laden collaborative consumer-generated content, *Business Horizons*, 54(3), pp. 209-217.

⁷³ Fournier, S. and Lee, L. (2009), "Getting brand communities right", *Harvard Business Review*, Vol. 87 No. 4.

2.3.2. I significati del *brand* e la co-creazione di valore del consumatore

Secondo Schultz e Barnes (1999) i marchi sono creati attraverso diverse forme di comunicazione. Tuttavia, i significati dei *brand* possono essere interpretati in modo diverso dai consumatori, e queste interpretazioni sono influenzate dalle modalità con cui le aziende comunicano con il consumatore. D'altra parte, i consumatori interpretano i messaggi in modo diverso a causa, anche, della loro diversa cultura. Pertanto, il significato del *brand* non è controllato dall'azienda, ma viene co-creato a seguito dell'interazione con gli utenti del *brand* stesso. Il vantaggio di questa interazione consiste nel fatto che le aziende conoscono esattamente qual è il significato che i consumatori attribuiscono al *brand* e questo feedback permette all'azienda di plasmare la comunicazione coerentemente con le aspettative del consumatore.

Alcuni studiosi (Grönroos 2000; Prahalad e Ramaswamy 2000 e Vargo e Lusch, 2004) sostengono che il valore del *brand* è frutto di un processo di cooperazione e di co-creazione tra il cliente e il fornitore, in cui il cliente si sposta dall'essere un pubblico passivo ad un giocatore attivo.

Quest'approccio è coerente con molti studi sul marketing esperienziale (Holbrook e Hirschman 1982), che sottolineano l'importanza delle emozioni, dei contesti e degli aspetti simbolici ed esperienziali.

3. Il consumatore Brand Engagement (CBE)

Sommario: 3.1. Introduzione al concetto di engagement; 3.2. Le radici teoriche del concetto di engagement; 3.3. La categorizzazione degli studi sul concetto di engagement; 3.3.1. Il concetto di engagement nella letteratura di marketing; 3.4. Le dimensioni del CBE; 3.5. La componente conativa del CBE; 3.6. Il modello del Self-Concept Brand Engagement (SCBE); 3.7. Le cinque premesse fondamentali dell'engagement; 3.8. Le sovrapposizioni e le differenze del CBE rispetto ad altri costrutti; 3.9. Il CBE come processo dinamico; 3.10. Gli antecedenti e le conseguenze dell'engagement; 3.11. Il modello di engagement come ecosistema; 3.11.1. Il brand nell'ecosistema di engagement; 3.11.2. Gli "altri attori" dell'ecosistema di engagement; 3.11.3. La customer brand experience; 3.11.4. Lo shopping behaviors; 3.11.5. I comportamenti di dialogo con la marca; 3.11.6. La brand consumption; 3.14. Le critiche e i gap tra la visione accademica e la visione manageriale del CBE; 3.15. L'engagement nell'era degli user generated content; 3.16. La dimensione social dell'engagement; 3.16.1. La nascita dell'Online Brand Community Engagement (OBCE); 3.16.1.1. I drivers dell'Online Brand Community Engagement (OBCE)

3.1. Introduzione al concetto di *engagement*

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.

L'impianto teorico della *Customer Based-Brand Equity* proposto da Keller (2003) e il modello del *Brand Identity Prism* proposto da Kapferer (2008) rappresentano per gli operatori di marketing dei riferimenti chiari e schematici 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 coinvolgimento dello stesso, al fine di trasferire la possibilità di creare e co-creare valore per l'azienda. Il modello della *Customer Based-Brand Equity* dà la possibilità di poter approfondire in maniera dettagliata gli *item* che portano il consumatore alla *loyalty*; tra

questi emerge il concetto di *engagement*, come presupposto fondamentale per la fedeltà del consumatore nei confronti di un *brand*.

L'uso del termine “engagement” è stato fatto risalire al 17 ° secolo, quando fu usato per descrivere una serie di nozioni, tra cui l'obbligo morale e/o giuridico, il vincolo di dovere, il fidanzamento, l'occupazione, e l'impegno nei conflitti militari, descrive quindi, un obbligo morale e/o legale che un individuo manifesta nei confronti di qualcuno o qualcosa (Oxford English Dictionary 2009). Tuttavia, successivamente, in letteratura, sono state introdotte interpretazioni più volitive (Jennings e Stoker 2004) e/o discrezionali (Frank, Finnegan, e Taylor 2004) tra cui quelli riguardanti le nozioni di “connessione”, “attaccamento”, “coinvolgimento emotivo” e “partecipazione” usati per descrivere forme di impegno specifiche.

L'importanza del concetto di *engagement* è stata riconosciuta non solo nel marketing, ma anche in altri studi. Nel periodo 2006-2008 il *Marketing Science Institute* (MSI) ha chiesto ulteriori ricerche sui concetti di coinvolgimento ed *engagement*. Nel 2010 è stato pubblicato un numero speciale del *Journal of Research Service* (JSR) sull'*engagement* con gli articoli di Verhoef, Reinartz, e Krafft, Van Doorn et al. Libai et al., Hoyer, Chandy, Dorotić, Krafft, e Singh, Kumar et al., Hennig-Thurau et al., Van Bruggen, Antia, Jap, Reinartz, e Pallas, e Bijmolt et al. Nel 2011, lo stesso giornale ha pubblicato una recensione in riferimento all'articolo di Brodie Hollebeek, Juric, e Ilic (2011) con varie critiche che prendono forma da prospettive diverse (tra cui Bolton, Libai, Malthouse e Calder, Van Doorn, e Brodie e Hollebeek). Molti di questi articoli sono tra i più citati del JSR negli ultimi dieci anni. Da allora, diversi nuovi articoli sull'*engagement* sono stati pubblicati (Bowden Gabbott, e Naumann, 2015; Brodie Ilic, Juric, e Hollebeek 2013; Hollebeek, Glynn, e Brodie, 2014; Isac, Calder, e Malthouse, 2015; Ksiazek; Vivek, Beatty, e Morgan, 2012). Anche se le definizioni esistenti di *engagement* presentano delle similitudini, numerose sono le incoerenze in particolare relativamente alle variabili dei modelli di *engagement*, ai fenomeni che generano l'*engagement* e agli antecedenti e conseguenze dell'*engagement*.

3.2. Le radici teoriche del concetto di *engagement*

In ambienti di business interattivi e dinamici l'*engagement* rappresenta un imperativo strategico per il raggiungimento di migliori risultati di performance, come la crescita delle vendite, il vantaggio competitivo (Sedley 2008), e la redditività (Voyles 2007). La logica alla base di queste affermazioni consiste nell'assunto che i clienti impegnati svolgono un ruolo chiave nelle attività

di marketing virale, fornendo riferimenti e/o raccomandazioni circa prodotti, servizi e/o marchi. I clienti ingaggiati svolgono un ruolo chiave anche nello sviluppo di nuovi prodotti/servizi (Hoyer, et al 2010; Kothandaraman e Wilson 2001; Nambisan e Nambisan 2008), e nella co-creazione di esperienza e di valore (Brakus, Schmitt, e Zarantello 2009; Prahalad e Ramaswamy 2004). Il *consumer brand engagement* (CBE) riflette un livello di interesse e di rilevanza personale rispetto ad un *brand* verso il quale il consumatore ha maturato una significativa attenzione (Zaichkowsky 1985, 1994).

Come proposto dalla *Advertising Research Foundation* (ARF, 2006) (associazione internazionale che riunisce un *pool* di accademici e manager *leader* nel settore della comunicazione di marketing), 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 CBE 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).

Brodie et al. (2011) definiscono il *Consumer Engagement* (CE) come uno stato psicologico che si verifica in virtù di interazioni ed esperienze di co-creazione tra i clienti e gli altri attori interessati (ad esempio, il *brand*, l'azienda, altri consumatori).

All'interno di questo contesto più ampio, il concetto di CBE rappresenta in modo più esplicito le dinamiche legate alle interazioni tra *brand* e consumatori (Brodie et al. 2011), tenendo conto della letteratura tradizionale (Calder et al 2009; Van Doorn et al 2010); e affonda le sue radici nella più ampia prospettiva della *Consumer Culture Theory* (CCT) (Arnould e Thompson 2005), della SDL (Vargo e Lusch 2004, 2008; Karpen et al 2012), del marketing relazionale (Vivek et al., 2012; Beatty e Morgan, 2010), e di tutte le teorie centrate sull'importanza di una duratura interazione e relazione tra gli stakeholder che generano valore e il *brand*.

Le radici concettuali del CE possono essere trovate attingendo alle teorie che si basano sull'esperienza interattiva e sulla co-creazione del valore all'interno delle relazioni di marketing. Recentemente, Vargo e Lusch (2004, 2008a) hanno formalmente articolato questo punto di vista sotto la SDL. Questa teorica, come visto nei capitoli precedenti, propone una visione che contrasta completamente con quella tradizionale, della GDL (Vargo 2009).

Tale prospettiva relazionale riconosce che i risultati del comportamento del consumatore sono generati da esperienze interattive di co-creazione di valore. Le teorie relazionali e di gestione dei servizi sono state esplorate dalla *Nordic School* già 3 decenni prima (Gronroos 2010; Gummesson 1994), della pubblicazione di Vargo e Lusch (2004) sulla nuova logica del SD. Come evidenziato nel primo capitolo questa logica, attualmente, si fonda su 10 premesse fondamentali che

descrivono le relazioni di marketing caratterizzate da esperienze interattive e cocreative del consumatore con altri soggetti interessati, comprese le imprese e gli altri clienti (Vargo e Lusch 2008a). Cinque delle 10 preposizioni fondamentali della logica SD (vedi paragrafo 1.2.), evidenziano un concreto cambiamento del ruolo del consumatore nelle teorie di *Strategic Management* e sono di particolare importanza per determinare le basi concettuali del CE (Vargo e Lusch 2008a). In sintesi, la 1° premessa fondamentale della SDL definisce il servizio come l'utilizzo delle proprie competenze e conoscenze a beneficio di un altro soggetto; la 6° premessa afferma che il cliente è sempre co-creatore di valore; l'8° preposizione afferma che il servizio è intrinsecamente orientato al cliente e allo sviluppo di una relazione con lo stesso; la 9° preposizione afferma che tutti gli attori sociali ed economici sono integratori di risorse, ciò implica un contesto di creazione di valore basato sullo sviluppo di reti; infine, la 10° preposizione afferma che il valore è sempre univocamente e fenomenologicamente determinato da parte del beneficiario, tale affermazione sottolinea la natura estremamente esperienziale e contestuale della co-creazione di valore. Schembri (2006) suggerisce che nella logica SD, i clienti di solito, agiscono come “*prosumer*” nel modo in cui creano esperienze uniche, pertanto, non sono solo destinatari, ma co-produttori e co-creatori della loro esperienza di servizio.

3.3. La categorizzazione degli studi sul concetto di *engagement*

Il termine *engagement*, negli ultimi dieci anni, è stato utilizzato in una varietà di discipline accademiche tra cui la sociologia, le scienze politiche, la psicologia, e il comportamento organizzativo (Achterberg et al 2003; Resnick 2001; Saks 2006), portando ad una varietà di approcci concettuali che evidenziano diversi aspetti del costrutto (Hollebeek, 2011).

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 “adempimento mentale positivo connesso al lavoro ed alle attività”.

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.

La diversità con cui il termine *engagement* è stato definito fornisce la comprensione della natura tripartita del coinvolgimento secondo le dimensioni 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).

Il costrutto del CE si riferisce a specifiche esperienze interattive del consumatore e a differenza di costrutti relazionali precedenti, implica partecipazione e coinvolgimento, ed è basato sull'esistenza di un'esperienza interattiva focalizzata del consumatore con uno specifico oggetto (organizzazione/*brand*) all'interno di *network* interattivi. Il CE richiede, quindi, il passaggio da una logica relazionale diadica, ad una logica *network* che implica l'interazione tra consumatori reali e potenziali, le *consumer community*, intesi come *network* organizzativi, e i processi di co-creazione di valore che risultano da tali *network*.

3.3.1. Il concetto di *engagement* nella letteratura di marketing

Se il costrutto dell'*engagement* ha ricevuto numerose attenzioni in differenti ambiti di studio, esso è comparso nella letteratura di marketing relativamente di recente (Brodie et al., 2011), dove è stato indagato in differenti declinazioni: “*customer* o *consumer engagement*” (Brodie et al., 2011; Van Doorn et al. 2010), “*community engagement*” (Algesheimer, Dholakia e Hermann, 2005), “*online engagement*” (Mollen e Wilson, 2010). Dalla rassegna della letteratura emergono alcune caratteristiche fondamentali del costrutto. Innanzitutto l'*engagement* riflette uno stato motivazionale (Van Doorn et al., 2010) che si verifica in virtù di un'esperienza interattiva del consumatore focalizzata su un particolare oggetto/agente, che può essere rappresentato da *brand*, organizzazioni, specifiche attività, prodotti (Hollebeek, 2011; Brodie et al., 2011).

Alcune ricerche presenti in letteratura tentano di definirne le caratteristiche fondamentali ma, soprattutto, di indagare le relazioni che intercorrono tra il CE e altri costrutti relazionali

all'interno di complessi contesti interattivi e co-creativi (Brodie et al., 2011); mentre, altre si concentrano sull'analisi dei processi e delle dinamiche che caratterizzano le interazioni tra consumatori e *brand* (Hollebeek, 2014). Tuttavia, nonostante il crescente interesse per l'argomento, ancora poco si conosce sulle dinamiche che caratterizzano il processo di CE e ancora nebulose appaiono le relazioni causali tra il CE e altri costrutti, ipotizzati in varie ricerche come antecedenti o possibili conseguenze di *engagement*.

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 previsionale⁷⁴. 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).

Gli unici studi in letteratura di marketing che analizzano specificatamente il costrutto dell'*engagement* in relazione ad un *brand* sono quelli effettuati da Hollebeek (2011, 2013) e da Mollen e Wilson (2010). La prima definisce il CBE come "il grado di motivazione, *brand-related* e dipendente dal contesto, dello stato mentale del consumatore, caratterizzato da specifici livelli di attività cognitive, emozionali e comportamentali sviluppate nelle interazioni con il *brand*" (Hollebeek, 2011); mentre, i secondi attribuiscono al concetto di *brand engagement* (BE) un valore strumentale (l'utilità e la pertinenza) ed esperienziale (la congruenza emozionale con lo schema narrativo della comunicazione di marca) (Mollen e Wilson, 2010).

Seguono una serie di altri studi che tentano di descrivere le caratteristiche dell'*engagement*. Patterson et al. (2006) definisce il CE come il livello di presenza di un consumatore nel rapporto che istaura con il *brand*/azienda. La presenza può essere fisica, emotiva e cognitiva. Bowden (2009) descrive il CE come un processo psicologico che guida la fedeltà dei clienti. Mentre, per Van Doorn et al. (2010) e Pham e Avnet (2009) l'*engagement* è la manifestazione del comportamento di un cliente verso un marchio/azienda ed è il risultato dell'attivazione di *driver* motivazionali. Per Vivek (2009) il CBE rappresenta l'intensità della partecipazione di un individuo e il collegamento con le offerte di un'organizzazione o le attività organizzative⁷⁵. Gummerus et al. (2012) descrivono l'*engagement* come la manifestazione comportamentale verso

⁷⁴ Aaker, J., Fournier, S., & Brasel, S. A. (2004). When good brands do bad. *Journal of Consumer research*, 31(1), 1-16.

⁷⁵ Maslowska, E., Malthouse, E. C., & Collinger, T. (2016). The customer engagement ecosystem. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 469-501.

il marchio o l'impresa che va oltre le attività operative (Verhoef et al., 2010), e comprende tutte le interazioni di comunicazione relative alla marca tra consumatore e impresa e *consumer-to-consumer* (Maslowska, Malthouse e Collinger, 2016). Cambra-Fierro et al. (2013) descrivono l'*engagement* come un insieme di comportamenti dei clienti nei confronti dell'azienda, sia transazionali (lealtà, e intenzione di riacquisto) che non transazionale (impegno, *word-of-mouth*, *blogging*, ecc) che garantiscono potenziali futuri volumi di vendita, e generano pubblicità positiva, rafforzando la reputazione del marchio (Maslowska, Malthouse e Collinger, 2016). Jaakkola e Alexander (2014) descrivono il CE come uno stato psicologico che si verifica a seguito di esperienze di interazione tra *brand/azienda* e consumatore (Brodie et al. 2011). Vivek, Beatty e Morgan (2014) riconoscono il ruolo centrale dell'*engagement* del cliente da ciò che Vargo e Lush definiscono un "ampliamento" della prospettiva del *relationship* marketing (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). Isaac et al. (2015) descrivono l'*engagement* come un costrutto multilivello che emerge dai pensieri e dai sentimenti che il consumatore prova a seguito di esperienze di coinvolgimento da parte del *brand/azienda* al fine di raggiungere un obiettivo personale. 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".

3.4. Le dimensioni del CBE

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 un 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).

Le definizioni di marketing dell'*engagement* possono essere suddivise in due grandi gruppi: quelle che si concentrano sul profilo psicologico e quelle che definiscono l'aspetto comportamentale (Maslowska, Malthouse e Collinger, 2016). Tuttavia, ci sono alcune definizioni che includono

entrambi gli aspetti. Molti studi sull'*engagement* lo descrivono come uno stato psicologico (Gambetti, Graffigna, e Biraghi, 2012), tra cui quelli di Patterson, Yu, e Ruyter (2006); Brodie et al. (2011); Calder Malthouse, e Schaedel (2009) e Mollen e Wilson (2010). Hollebeek (2011a) sostiene che l'*engagement* coinvolga il consumatore a livello motivazionale; Bowden (2009) definisce l'*engagement* come un processo psicologico che guida la fedeltà. Higgins e Scholer (2009) delineano l'*engagement* come uno stato di coinvolgimento in cui il consumatore è completamente occupato ed assorto in qualcosa. Infine, Sprott, Czellar, e Spangenberg (2009) hanno sviluppato il modello di *Self-Concept Brand Engagement* (SCBE), che definisce la propensione dell'individuo di includere i *brand* con cui si interfaccia come parte di sé⁷⁶.

Gli aspetti conativi dell'*engagement* sono stati resi operativi in termini di manifestazioni comportamentali verso un marchio (Maslowska, Malthouse e Collinger, 2016). Ad esempio, Verhoef et al. (2010) descrivono l'impegno come una manifestazione comportamentale verso il marchio o verso l'impresa che va oltre la transazione. Allo stesso modo, Van Doorn et al. (2010) prestano attenzione agli aspetti comportamentali del rapporto tra il consumatore e l'azienda che non include le transazioni, ma che deriva da *driver* motivazionali (Maslowska, Malthouse e Collinger, 2016). Tuttavia, Kumar et al. (2010) e Van Doorn et al. (2010) sostengono che gli acquisti dovrebbe essere inclusi nella definizione di *engagement* in quanto rappresentano una manifestazione di interesse verso l'azienda. Accanto agli acquisti gli autori distinguono anche altri comportamenti di *engagement* che creano valore per l'azienda, come l'influenza dei consumatori su altri consumatori a seguito della condivisione di opinioni positive o negative (Kumar et al. 2010). Bijmolt et al. (2010) descrivono in particolare tre manifestazioni principali del comportamento di *engagement*: WOM, co-creazione, e comportamento di insoddisfazione. Gli autori sostengono che tali manifestazioni possono verificarsi nelle diverse fasi del ciclo di vita del cliente come l'acquisizione, lo sviluppo e la conservazione (Maslowska, Malthouse e Collinger, 2016). Alcuni ricercatori hanno cercato di combinare entrambe le prospettive. Ad esempio, Vivek et al. (2010) si concentrano sulla partecipazione dei clienti in attività legate all'organizzazione, riconoscendo anche gli elementi cognitivi e affettivi dell'*engagement*. 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*",

⁷⁶ Maslowska, E., Malthouse, E. C., & Collinger, T. (2016). The customer engagement ecosystem. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 469-501.

fornendo un punto di vista *company centric*, osservando gli effetti di specifici comportamenti di coinvolgimento dei clienti attraverso la prospettiva aziendale.

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 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 CBE da un punto di vista prevalentemente comportamentale. In particolare, le dimensioni cognitive ed emotive di coinvolgimento 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 CBE 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 coinvolgimento⁷⁷.

Le definizioni più complete che riconoscono l'esistenza di dimensioni cognitive, emotive e comportamentali alla base del concetto di CE sono fornite da autori come Patterson, Yu e de Ruyter (2006), Vivek, Beatty, e Morgan (2010), Hollebeek (2011), e Mollen e Wilson (2010). Nello sviluppare queste definizioni, in genere, gli autori fanno riferimento a campi disciplinari specifici.

Gambetti e Graffigna (2010) identificano tre principali filoni di riflessione sul CBE 1) gli studi che ne enfatizzano la dimensione cognitiva; 2) quelli che ne enfatizzano la dimensione affettiva;

⁷⁷ Hollebeek, L. D. (2011a), “Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus”, *Journal of Strategic Marketing*, 27 (7-8): 785-807.

3) e gli studi che ne enfatizzano la dimensione conativa (Gambetti e Graffigna 2010). 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 (Spratt, 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 trasmessa⁷⁸. 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).

3.5. La componente conativa del CBE

Altri recenti studi hanno enfatizzato la dimensione conativa del costrutto del CBE. In particolare, Van Doorn et al. (2010) definiscono il CBE come l'insieme delle manifestazioni comportamentali verso una marca o un'azienda, al di là del mero acquisto. Gli autori considerano il CBE come il risultato di *driver* di natura motivazionale che derivano dalle rappresentazioni del consumatore. Nella loro prospettiva, il CBE è il risultato comportamentale del livello di attivazione del consumatore nei confronti di una marca percepita come particolarmente in sintonia con il sé. Verhoef, Reinartz e Krafft (2010), in accordo con questa visione *customer-centred*, affermano che il CBE è rappresentato da un complesso di manifestazioni comportamentali che vanno al di là della mera transazione commerciale incentrata intorno alla

⁷⁸ 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.

marca. Tale concetto è stato ulteriormente elaborato da Goldsmith, Flynn e Kim (2010), secondo i quali il piacere legato all'attività di shopping è influenzato positivamente dal livello di *engagement* che i consumatori sviluppano verso le marche percepite in sintonia con il loro concetto di sé⁷⁹.

Questi studi, pur avendo il pregio di enfatizzare la componente conativa del CBE anche al di là dell'atto di acquisto, si sviluppano però entro una prospettiva prettamente diadica della relazione marca consumatore, non considerando quindi né le implicazioni di natura sociale (*social bonds*) né quelle di natura contestuale (*contextual clues*) della relazione marca-consumatore, che hanno un notevole impatto sul CBE. Inoltre, nell'attribuire la supremazia alla componente conativa dell'*engagement*, questi studi offrono una rappresentazione parziale del costrutto, in quanto non considerano adeguatamente il peso delle dimensioni cognitiva e affettiva nella generazione del CBE.

3.6. Il modello del *Self-Concept Brand Engagement* (SCBE)

Contrariamente a quanto discusso nel paragrafo precedente, secondo la definizione di *engagement* proposta dall'ARF, (in cui l'*engagement* è definito come “*the turning on of a prospect to a brand idea enhanced by the surrounding context*”), il CBE consisterebbe in un processo di attivazione (*turning on*) mentale di un consumatore verso una marca che ritiene rilevante. Alla base dell'attivazione mentale del consumatore gli studiosi dell'ARF riconoscono l'azione di alcuni elementi chiave, tra i quali: l'attenzione, la percezione visiva, l'immaginario visivo e la memoria. Il contributo degli studiosi dell'ARF (2006, 2007), pur avendo il pregio di aver avviato una riflessione congiunta tra accademici e professionisti del marketing e della comunicazione aziendale, non chiarisce né approfondisce a sufficienza le dimensioni costitutive del CBE né i loro legami. Inoltre, la supremazia attribuita alle componenti cognitive del CBE (l'attenzione e la memoria a lungo termine) mostra qualche discrepanza con l'attuale scenario di mercato, in cui le strategie di marca tendono a puntare sul coinvolgimento emotivo e sull'immediatezza per spingere all'acquisto il consumatore.

Sprott, Czellar, e Spangenberg (2009) hanno sviluppato il modello di *Self-Concept Brand Engagement* (SCBE), che definisce la propensione dell'individuo di includere i *brand* con cui si

⁷⁹ 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.

interfaccia come parte di sé. Il SCBE indica la tendenza (variabile) dei consumatori a includere le marche nel proprio concetto di sé. Sulla base di questo assunto, il costrutto dell'*engagement* è stato indagato attraverso la costruzione di una scala in grado di misurare l'impatto del livello di BESC sull'attenzione, sulla memorizzazione e sulla preferenza di marca. Sprott, Czellar e Spangenberg (2009) hanno avanzato l'ipotesi che i consumatori differiscano circa il loro *engagement* verso i *brand* e che tale differenza di *engagement* eserciti una notevole influenza sulle caratteristiche della relazione marca-consumatore. Gli autori hanno quindi analizzato la tendenza del consumatore ad includere le marche nella costruzione del proprio *self-concept* quale *driver* di *engagement* e hanno approfondito le connessioni esistenti tra marca e individuo, spiegando le dinamiche che si verificano quando più marche sono integrate nel concetto di sé di un singolo consumatore. Questo contributo, pur se importante, si concentra tuttavia sulla sola dimensione individualistica del rapporto marca-consumatore ed esamina l'*engagement* come risultato di una relazione diadica, non influenzata dai complessi meccanismi di interazione sociale e ciò secondo gli studi di Gambetti e Graffigna (2010), rappresentano invece componenti rilevanti del costrutto dell'*engagement*⁸⁰.

Infatti, spesso le motivazioni che guidano i comportamenti del consumatore derivano dalla necessità di sentirsi parte di un gruppo o di una comunità. Infatti, il concetto di sé può anche essere diviso in due parti: il sé sociale e il sé interiore (Ball & Tasaki 1992) che a loro volta possono essere considerati reali o ideali. I beni possono essere utilizzati per simboleggiare la nostra identità e la nostra personalità e ciò che desideriamo essere (Belk 1988; Albert et al 2008). Essi sono anche fattori che ci permettono di mantenere nel tempo il nostro concetto di sé (Ball & Tasaki 1992). In effetti, l'insieme dei beni che possediamo racconta la nostra storia (Belk 1988). I prodotti che possediamo oggi e quelli che abbiamo posseduto in passato raccontano il processo di sviluppo della nostra identità. Per sviluppare un connessione emotiva, un consumatore deve vivere uno stato psicologico di vicinanza con il marchio (Albert & Merunka 2013) che si manifesta quando il consumatore percepisce tratti del marchio simili alla sua personalità (Joji e Ashwin 2012). Pertanto, è necessario comunicare bene la personalità del *brand* al consumatore (Albert & Merunka 2013).

Inoltre, quando il prodotto è percepito come espressione della propria identità, la perdita è percepita in modo molto sgradevole (Ball & Tasaki 1992) e potrebbe causare un forte disagio, (Thomson et al. 2005) rimpianto e dolore (Esch et al. 2006).

⁸⁰ Gambetti, R. C., Graffigna, G., & Biraghi, S. (2012). The grounded theory approach to consumer-brand engagement. *International Journal of Market Research*, 54(5), 659-687.

Molti autori, sostengono che vengono scelti marchi funzionali al fine di soddisfare un bisogno immediato e in risposta alle esigenze pratiche mentre si scelgono marchi simbolici per soddisfare esigenze di auto-espressione e prestigio (Bhat, e Reddy 1998). Infatti, mentre i valori utilitaristici si riferiscono alle prestazioni funzionali di un prodotto, le caratteristiche edonistiche producono benefici legati all'estetica, alla sperimentazione e al divertimento (Joji e Ashwin 2012).

Hirschman e Holbrook (1982) affermano che il prodotto edonistico possiede tre diverse dimensioni: la multisensorialità, la fantasia e gli aspetti emotivi. La multisensorialità si riferisce alla stimolazione dei cinque sensi e alle emozioni legate ai ricordi degli eventi passati. La fantasia, invece, consiste nell'immaginazione, nelle associazioni che i consumatori creano intorno al prodotto/servizio o al marchio senza avere un precedente esperienza personale.

3.7. Le cinque premesse fondamentali dell'*engagement*

La revisione della letteratura ha indicato una prominenza dell'aspetto multidimensionale (cognitivo, emotivo, e/o comportamentale) del concetto di *engagement*. (Brodie et al., 2011). Tuttavia, nonostante l'importanza della prospettiva multidimensionale, oltre il 40% delle definizioni recensite nella letteratura accademica e nella pratica manageriale in una ricerca condotta da Brodie et al. (2011) descrivono l'*engagement* come un concetto unidimensionale e, come tale, si concentra solo su uno dei 3 aspetti individuati: la dimensione comportamentale. In particolare, tale dimensione, appare dominante nella prospettiva unidimensionale (Brodie et al., 2011). Tali approcci unidimensionali possiedono il pregio della semplicità (Brodie et al., 2011). Per giungere ad una definizione operativa del costrutto, si fa in genere riferimento proprio agli studi di Brodie et al. (2011) che, a seguito di un'accurata rassegna della letteratura, hanno fornito le linee guida per definire il CE e hanno dettato cinque proposizioni fondamentali che permettono di delimitarne il dominio concettuale⁸¹.

Innanzitutto il CE riflette uno stato psicologico che si verifica in virtù di un'esperienza interattiva del consumatore con un oggetto/agente specifico (laddove l'oggetto può essere un *brand*, un prodotto o un'organizzazione) all'interno di un *network* di relazioni in ottica SDL (FP1). Il CE si verifica all'interno di complesso processo dinamico e iterativo entro uno specifico *network* relazionale che co-crea valore (FP2) e ricopre un ruolo fondamentale all'interno di un

⁸¹ Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011), Customer Engagement Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research, *Journal of Service Research*, 14(3), pp. 252-271.

network relazionale causale, in cui diversi costrutti possono agire di volta in volta come antecedenti o conseguenze nel processo di *engagement* (FP3). Il CE è un costrutto multidimensionale che comprende una dimensione cognitiva, emotiva e comportamentale (FP4), ed è fortemente dipendente dal contesto: differenti condizioni daranno origine a diversi livelli e “stati” di *engagement* (FP5).

3.8. Le sovrapposizioni e le differenze del CBE rispetto ad altri costrutti

Diversi studi hanno analizzato tali relazioni in differenti contesti di applicazione ottenendo come risultato l'individuazione delle differenze tra vari costrutti. Tuttavia, numerosi sono i disaccordi 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* (Fuller, 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 questi studi il concetto di *engagement* pare marginale, soltanto enunciato e non sviluppato nelle sue dimensioni costitutive (Gambetti e Graffigna, 2011).

Come discusso da alcuni autori, il costrutto del CBE presenta una sovrapposizione con altri costrutti classici della teoria del marketing tra cui: 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, 2011; Park et al., 2010; Smaoui e Behi, 2011) e la *brand experience* (Brakus et al., 2009).

Il costrutto di *involvement*, ad esempio, costituisce un cardine nello studio del comportamento del consumatore (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; 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

(Zaichkowsky 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*” (Zaichkovosky, 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). A fronte dei molti studi condotti e delle diverse declinazioni assunte dal costrutto, appare oggi difficile identificare una definizione univoca dell’*involvement* (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* (Gambetti e Graffigna, 2011)⁸².

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 Scazioni (1979) il *commitment* rappresenta la fase più avanzata dell’interdipendenza tra *partners* e costituisce uno dei cardini del *relationship marketing* (RM) (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

⁸² 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.

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*”⁸³.

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* rimanda invece alla misura in cui sentimenti e ricordi positivi sono legati dal consumatore alla sua storia di attaccamento al *brand*. Il *brand* assumerebbe quindi una maggiore rilevanza emotiva col passare del tempo e nel consolidarsi del legame con il consumatore. 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*).

L'*attachment* condivide con il CBE la natura emotiva e relazionale oltre che processuale e diacronica. Ancora una volta quello che sembra però differenziare i due costrutti è la componente interpersonale, sociale e partecipativa che contraddistingue il CBE e che appare assente (o per lo meno sullo sfondo) nel costrutto dell'*attachment* (Graffigna e Gambetti, 2011).

⁸³ 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).

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 CBE, tra cui la multidimensionalità (emotiva, cognitiva e comportamentale) e la sua natura fortemente 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.

Il quinto costrutto con cui il CBE trova sovrapposizioni è il *brand love*, secondo Carroll e Ahuvia (2006) il consumatore si innamora di un *brand*, quando ritiene che il *brand* accende l'immaginazione, soddisfa i sensi e suscita un profonda rilevanza (Roberts, 2006). Tuttavia, esistono dubbi sulla possibilità che il *lovebrand* possa portare nel lungo termine allo sviluppo di relazioni con il consumatore. Gli studi sul comportamento d'acquisto dei consumatori si dividono in due filoni (Govind, 2011). Il primo consiste nello studio dell'attrazione iniziale di acquisto, e consiste nella individuazione degli elementi che generano attrazione da parte di un *brand* verso il consumatore. Il secondo filone, invece, misura i fattori sulla base dei quali si manifesta la ripetizione dell'acquisto (Govind, 2011).

La teoria più recente sul concetto di *lovemarks* è stata proposta da Roberts Kevin (2006), il quale basa il suo modello di ricerca sull'idea che ogni *brand* vuole essere amato e che ogni consumatore desidera avere un marchio del "cuore", un *lovemark*. Egli spiega che, per far sì che un *brand* rappresenti un *lovebrand* per il consumatore, è necessaria la presenza di tre elementi: mistero, sensualità e intimità. La combinazione di questi tre elementi spiega lo sviluppo del profondo attaccamento emotivo verso un marchio da parte del consumatore. Pertanto, il comportamento del consumatore è guidato dalle emozioni e non dalla ragione (Roberts, 2006). Secondo l'autore, l'amore per un *brand* si manifesta quando questo diventa per il consumatore non insostituibile ma irresistibile. La fedeltà come conseguenza del *lovemark* non si manifesta per una ragione ma va al di là della ragione, dei prezzi e degli attributi del prodotto, è una fedeltà sentimentale. Pertanto, questo costrutto affrisce al primo filone delle teorie sul comportamento del consumatore, che osserva gli elementi sulla base dei quali si manifesta l'attrazione iniziale verso un marchio⁸⁴.

Come descritto nei precedenti paragrafi, gli acquisti dei consumatori sono in parte guidati dal desiderio di costruire un *self-concept* e comunicare attraverso i *brand* la propria personalità (Hwang & Kandampully, 2012), è per questa ragione che molti autori affermano che il consumatore si identifica nelle marche e utilizza le stesse per affermarsi nella società. I consumatori sono attratti da tutti i *brand* con cui condividono qualcosa e che esprimono aspetti importanti della loro identità. La fedeltà verso un *brand* si manifesta a seguito sia di acquisti ripetuti che di atteggiamenti positivi verso la marca. Molti studi dimostrano che lo sviluppo di forte relazioni consumatore-marca migliorano i risultati di fedeltà alla marca e la volontà del consumatore a pagare un prezzo premium per ottenere il prodotto/servizio (Hwang & Kandampully, 2012). Secondo molti autori, non esiste un reale collegamento tra il *brand attachment* e la lealtà verso un *brand*. Tuttavia, la fiducia è un concetto chiave nelle relazioni tra *brand* e consumatore e deriva dalla lealtà e dall'*attachment*. Infatti, in assenza di fiducia è complesso sviluppare una relazione stabile e duratura (Louis & Lombart, 2010). La fedeltà rappresenta uno dei modi per esprimere la soddisfazione per le prestazioni del prodotto/servizio ricevuto, portando alla ripetizione dell'acquisto. Inoltre, i consumatori che sono emotivamente legati ad un marchio mostrano maggiore impegno verso lo stesso, e nutrono intense emozioni verso il *brand*, come appunto l'amore, sviluppando così, relazioni di lungo termine con quella marca (Hwang & Kandampully, 2012).

Brand attachment, il BE e la fedeltà alla marca e soddisfazione sono costrutti molto vicini al *brandlove*. Tuttavia, è importante comprendere la differenza tra questi fenomeni al fine di ottenere

⁸⁴ Roberts, K. (2006). *The lovemarks effect: winning in the consumer revolution*. Mountaineers Books.

una più profonda la comprensione del perché il *brandlove* come uno stato più forte e desiderabile tra un marchio e un consumatore, sotto l'approccio del marketing operativo. I consumatori che sono emotivamente legati ad un marchio o di un prodotto assumono anche un atteggiamento positivo verso di esso (Thomson et al. 2005). La connessione emotiva e la forza del marchio hanno caratteristiche simili, come l'acquisto, la ripetizione dell'acquisto e la raccomandazione della marca. Molti autori sostengono che il legame emotivo verso un *brand* rappresenta il più forte predittore del comportamento futuro del consumatore (Park et al. 2010), in quanto indica spesso la lealtà e la volontà di acquistare un marchio anche in caso di un incremento del prezzo (Thomson et al. 2005). Inoltre, l'atteggiamento positivo verso il *brand* non richiede necessariamente lo sviluppo di una relazione di lungo termine con una marca (Park et al 2010) ma può manifestarsi, anche a seguito di un contatto diretto o di una esperienza personale con essa. Inoltre, molti autori affermano che a parità di attributi i consumatori sono disposti ad acquistare un prodotto/servizio al posto di un altro a seguito di un atteggiamento positivo verso il *brand*. Allo stesso tempo, un consumatore con un forte attaccamento emotivo verso un prodotto/servizio e il suo marchio è riluttante a fare un cambiamento in quanto considera insostituibile quell'offerta (Thomson et al. 2005).

In conclusione, il *brand love* presenta una fase più avanzata di un rapporto rispetto all'atteggiamento di marca (Park et al. 2010). La fedeltà alla marca può essere definita come un'intenzione comportamentale verso un marca o un modello di acquisti ripetuti, o una combinazione di entrambi. Chaudhuri e Holbrook (2001) distinguono la fedeltà in attitudinali e comportamentali. La fedeltà attitudinale presenta consiste nella valutazione positiva del marchio e l'impegno mentale verso di esso, mentre la fedeltà comportamentale consiste nel comportamento di riacquisto. Pawle e Cooper (2006) affermano che l'intimità e la fiducia sono costrutti fondamentali del *brandlove*. Carroll e Ahuvia (2006) suggeriscono che le caratteristiche di un prodotto o di un marchio potrebbe avere influenza sul *brandlove*. Per esempio, i prodotti edonistici tendono ad essere più amati rispetto ai prodotti che forniscono solo vantaggi utilitaristici (Batra et al 2012; Chaudhuri e Holbrook 2001). Per concludere, in relazione tra fiducia e *brandlove* è definita come un processo razionale di frutto di un esperienza sentimentale sviluppata spontaneamente (Chaudhuri & Holbrook 2001). Anche se il rapporto tra fiducia e amore è stato messo in discussione per quanto riguarda le relazioni interpersonali, Albert e Merunka (2013) affermano che la fiducia ha un ruolo significativo nello sviluppo del *brandlove*. Il concetto di *brand love* condivide con quello di CBE la componente emotiva e cognitiva, un profondo attaccamento emotivo verso un marchio da parte del consumatore, sviluppando così, relazioni di lungo termine con il brand/azienda.

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, il costrutto di *brand experience* presenta diversi elementi di sovrapposizione con quello di CBE, tra cui la multi-dimensionalità (emotiva, cognitiva e comportamentale) e la sua natura fortemente contestuale. 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. Ciò che sembra differenziare i due costrutti è però l'attenzione alla temporalità e processualità di sviluppo del costrutto: assente nella definizione di *brand experience*, cruciale nella definizione (e nello sviluppo) del CBE. Infatti, la dinamicità e la processualità sono fondamentale nel costrutto del CBE in quanto l'*engagement* è frutto di un complesso processo psicologico di maturazione del legame tra marca e consumatore.

In particolare, il contributo di F. Smaoui e A.T. Behi (2011) "*Brand engagement vs. brand attachment: which boundaries*" tenta di fare chiarezza sugli elementi di continuità e differenza dei due costrutti che presentano diverse aree di sovrapposizione sia nella letteratura accademica sia nella letteratura manageriale (Graffigna e Gambetti, 2011). Anche M. Ferraresi (2011) in "*Brand engagement and brand experience. Similarities and differences*" propone una concettualizzazione e una sistematizzazione della relazione tra i due costrutti e delle loro reciproche concrete implicazioni per le strategie di marketing e di comunicazione del *brand* (Graffigna e Gambetti, 2011). Il contributo di D.E. Schultz e M.P. Block (2011) "*Understanding consumer brand engagement behaviors in today's interactive marketplace*" argomenta l'importanza di arrivare ad una migliore definizione e misurazione del CBE, anche a costo di mettere in discussione approcci di ricerca tradizionali e consolidati. Gli autori infatti discutono la rilevanza di una misurazione comportamentale degli effetti del *brand engagement* proponendo un adattamento del *Net Promoter Score* (Graffigna e Gambetti, 2011).

Le autrici Graffigna e Gambetti (2011), hanno proposto una sistematizzazione degli elementi di sovrapposizione e dei tratti distintivi del CBE a confronto con altri costrutti. Il loro lavoro contribuisce a fare chiarezza circa la consistenza, la specificità e la rilevanza applicativa del costrutto di CBE, al fine di arrivare a una "visione integrale" del CBE, che combini il punto di vista accademico e quello applicativo-manageriale.

3.9. Il CBE come processo dinamico

Diverse ricerche nell'ambito delle discipline sociali e del management riconoscono la presenza di fluttuazioni nei livelli di *engagement* e la conseguente esistenza di diversi stati di *engagement* (Brodie et al., 2011). Per esempio, gli studi sull'impegno civico (Balsano 2005; Jennings e Zeitner 2003), sullo *stakeholder engagement* (Greenwood 2007; Grudens-Schuck 2000), sull'*engagement* di nazione/stati (Kane 2008; Resnick 2001), sull'impegno sociale (Achterberg et al 2003; Bejerholm e Eklund 2007; Huo e Molina 2009; Saczynski et al 2006) e sull'*engagement* degli studenti (Bryson e mano 2007; Marks and Printy 2003).

I processi di coinvolgimento possono essere altamente variabili nel breve termine e relativamente stabili nel lungo termine, (Fredricks, Blumenfeld, 2004). In genere, i livelli di *engagement* del soggetto al momento della comparsa del processo di coinvolgimento sono relativamente bassi, mentre, nel tempo in condizioni di contesto specifiche e favorevoli questi tendono ad intensificarsi (Bejerholm e Eklund 2007).

Secondo Roberts e Alpert (2010) esistono 5 gradi di CE⁸⁵:

Livello 1 – il consumatore acquista il prodotto/servizio;

Livello 2 – il consumatore è fedele al prodotto/servizi/*brand* e ripete l'acquisto;

Livello 3 – il consumatore acquista prodotti/servizi della stessa azienda/*brand*;

Livello 4 – il consumatore raccomanda il prodotto/servizio/*brand* ad altri consumatori;

Livello 5 – il consumatore promuove il prodotto/servizio/*brand* in ogni occasione.

Pertanto, a differenza di tutti gli altri costrutti trattati, il CBE appare di natura dinamica e processuale, e originato da un complesso percorso psicologico di maturazione del legame marca-consumatore (Graffigna e Gambetti, 2011). Secondo Bowden (2009a, 2009b) il CBE è un costrutto dal carattere processuale e dinamico, che si presenta come sovraordinato ad altri costrutti che regolano la relazione del consumatore con la marca. Pertanto, il processo di CBE prevede che gli individui sviluppino un percorso di natura prevalentemente psicologica che li renderà progressivamente fedeli alla marca (*enduring loyalty*). Tale percorso include: la formazione di uno stato di *calculative commitment* verso il *brand* da parte dei nuovi consumatori (considerato la base cognitiva dell'acquisto); l'aumento del livello di *involvement* verso la marca, supportato da un contestuale aumento della fiducia (*trust*) da parte dei clienti acquisiti ormai da tempo; lo sviluppo di *affective commitment*, considerato come la base emotiva dell'acquisto che, a sua volta, può

⁸⁵ Roberts, C., & Alpert, F. (2010). Total customer engagement: designing and aligning key strategic elements to achieve growth. *Journal of Product & Brand Management*, 19(3), 198-209.

evolvere in uno stato di fedeltà duratura verso il *brand* caratterizzato da un comportamento di acquisto ripetuto nel tempo (Bowden 2009a, 2009b; Gambetti e Graffigna, 2012).

Il contributo della Bowden, secondo Gambetti e Graffigna (2012) pur presentando intuizioni interessanti, appare però ancora preliminare poiché non fornisce una spiegazione esauriente delle relazioni tra i diversi componenti confluenti nel CBE; inoltre i legami proposti dal modello si basano esclusivamente su una meta-analisi della letteratura esistente, senza il supporto di evidenze empiriche (Gambetti e Graffigna, 2012)⁸⁶.

Brodie et al. (2011) definiscono il CE come uno stato psicologico che si verifica a seguito dell'interazione, dell'esperienza co-creativa dei consumatori con il *brand*/azienda (Maslowska, Malthouse e Collinger, 2016). Tale interazione si verifica in determinate condizioni di contesto che generano diversi livelli CE; e rappresenta un processo dinamico e iterativo interno alle relazioni di co-creazione di valore (Maslowska, Malthouse e Collinger, 2016). CE svolge un ruolo centrale nelle relazioni nomologiche in cui altri concetti (ad esempio, il coinvolgimento e la fedeltà) sono antecedenti e/o conseguenze dei processi iterativi di CE (Maslowska, Malthouse e Collinger, 2016). Brodie et al. (2011) descrivono l'*engagement* lungo un *continuum* che va da “*non engaged*” a “*molto engaged*” (Van Doorn, 2011; Ksiazek et al., 2014) la teorizzazione di questo *continuum* si basa sul coinvolgimento dei *media*, che va dalla semplice esposizione al messaggio pubblicitario all'interattività con il *brand*/azienda. L'interattività è presente in varie definizioni del concetto di *engagement*, sia in modo esplicito e che implicito (Hollebeek, 2011a). Successivamente, Brodie et al. (2013) identificano dei sotto-processi del CE nei contesti di *brand community* online: la condivisione, il co-sviluppo, la socializzazione, il sostegno e l'apprendimento⁸⁷.

Analogamente, negli studi di Malthouse et al. (2013) è stato proposto un *continuum* lungo il quale sono stati posizionati i vari comportamenti di *engagement*, questi variano da un livello di *engagement* molto basso, che descrive le situazioni in cui i consumatori sono passivamente coinvolti e utilizzano forme basilari di *feedback* (per esempio, like su una pagina Facebook), fino ad un livello di forte *engagement*, che descrivono le situazioni in cui il consumatore interagisce attivamente con il *brand*, in questi casi il *brand* acquisisce un ruolo importante nella vita del consumatore, il quale tende a sviluppare forme di partecipazione alla co-creazione di valore⁸⁸. Tuttavia, questa potenziale classificazione è limitata a contesti specifici. In effetti l'*engagement* è associato ad uno stato cognitivo e affettivo ed è caratterizzato dal vigore, dalla dedizione e dall'assorbimento.

⁸⁶ 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.

⁸⁷ Brodie R.J, Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2011), “Consumer engagement in a virtual community: An exploratory analysis”, *Journal of Business Research*.

⁸⁸ Maslowska, E., Malthouse, E. C., & Collinger, T. (2016). The customer engagement ecosystem. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 469-501.

Pertanto, il CE è uno stato psicologico dipendente dal contesto e caratterizzato da fluttuanti livelli di intensità che si verificano all'interno e processi di coinvolgimento iterativi dinamici (Maslowska, Malthouse e Collinger, 2016). I sottoprocessi dell'*engagement* secondo Maslowska et al. (2014) sono: la condivisione, l'apprendimento, il sostegno, la socializzazione, il co-sviluppo. Maslowska e Malthouse (2016) individuano 3 fasi di sviluppo dell'*engagement* che si possono posizionare lungo un *continuum*: osservazione, partecipazione, e co-creazione. L'osservazione rappresenta il livello più basso di comunicazione di marketing e significa essere esposti o esporsi ad uno stimolo correlato alla marca, per esempio, guardare uno spot televisivo o leggere una recensione (Maslowska e Malthouse, 2016). L'osservazione non è una finestra di dialogo, si tratta di un monologo da parte del marchio che può essere osservato da consumatore (Maslowska e Malthouse, 2014). Si tratta quindi di un comportamento attivo da parte della marca e un comportamento passivo da parte del consumatore. Esempi di osservazione sono lo spam, le pubblicità negative, i contenuti generati da altri consumatori, come le recensioni. Al contrario, un'offerta personalizzata rilevante per il raggiungimento di un obiettivo personale si trova, invece, all'altra estremità del *continuum* (Maslowska e Malthouse, 2014).

Il livello di *engagement* successivo è quello della partecipazione (Shao, 2009), a questo livello, i consumatori rispondono agli stimoli, ad esempio, commentando una foto pubblicata da un marchio o di un altro consumatore su Facebook. Infine, troviamo il terzo livello di *engagement*, definito di co-creazione. In questa fase i consumatori generano i propri contenuti e partecipano alla co-creazione di valore. Il termine co-creazione descrive perfettamente questa fase, in quanto i consumatori non devono creare o produrre qualcosa di nuovo per se stessi, ma possono partecipare, per esempio, allo sviluppo, al miglioramento, alla personalizzazione o alla promozione del prodotto/servizi. Queste 3 categorie di comportamenti (livelli di *engagement*) non sono esclusive, ma sono spesso integrate, il che significa che gli individui potrebbero impegnarsi in tutte le tre attività o in una combinazione di due di esse (Shao, 2009). L'*engagement* è un processo composto da quattro fasi distinte: inizio dell'*engagement*, periodo di *engagement* continuativo, *dis-engagement*, e riconferma.

3.10. Gli antecedenti e le conseguenze dell'*engagement*

Il CE è un costrutto multidimensionale e riveste un ruolo specifico all'interno di un *network* di differenti costrutti relazionali tra essi collegati da relazioni causali (Brodie et al, 2011), nei quali

i singoli costrutti possono agire, di volta in volta, da antecedenti o conseguenze del CE. Per esempio, la soddisfazione del cliente, è definita come la valutazione complessiva da parte del cliente delle performance dell'offerta (Johnson e Fornell 1991), la *customer satisfaction* viene vista come una conseguenza dell'*engagement*, i due concetti sono positivamente correlati (Brodie et al. 2011). In particolare, l'*engagement*, contrariamente alla soddisfazione, si concentra su dinamiche cognitive, emotive e comportamentali dei consumatori a seguito di interazioni con il *brand*/azienda, mentre la soddisfazione si manifesta a seguito di un'esperienza di consumo positiva. Bowden (2009) descrive il processo di CE collegato, ma allo stesso tempo molto diverso, dallo stato di fidelizzazione dei clienti. Calder et al. (2009) definiscono le esperienze come un costrutto di primo ordine, mentre l'*engagement* come un costrutto di secondo ordine (Maslowska, Malthouse e Collinger, 2016)⁸⁹.

Il CE è collegato a una serie di risultati di *brand relationship* (Gummerus et al., 2012). Secondo alcuni autori l'*engagement* precede la *customer satisfaction* (Cambra-Fierro, Melero-Polo, e Vázquez-Carrasco, 2013; Gummerus et al, 2012; Maslowska, Malthouse e Collinger, 2016), l'*involvement*, la fiducia e la lealtà verso il *brand* (Reitz, 2012; Vivek et al, 2012); mentre secondo altri autori, per esempio, Van Doorn (2010), la *customer satisfaction* è un antecedente dei comportamenti di *engagement*; altri ancora ritengono che la soddisfazione sia bidirezionale: i comportamenti di *engagement* portano ad una maggiore soddisfazione e alla fedeltà affettiva, e allo stesso tempo i clienti soddisfatti e fedeli sviluppano più comportamenti di *engagement* (Brodie et al, 2013). Hollebeek (2011) inserisce il CBE all'interno di un *framework* teorico in cui si ipotizzano relazioni potenziali con altri costrutti individuati come antecedenti (*involvement*), o potenziali conseguenze, come *customer satisfaction* e *loyalty*. Maslowska e Malthouse (2016) propongono una possibile risoluzione di questi disaccordi considerando in primis, misure di esito non intrusive, come la lealtà comportamentale. Un'azienda che mantiene una cronologia delle transazioni dei suoi clienti è in grado di misurare la fedeltà comportamentale delle transazioni e la redditività dei suoi clienti (Maslowska, Malthouse e Collinger, 2016). Tali misure sono semplicemente i risultati delle interazioni che si manifestano all'interno di quello che gli autori definiscono: ecosistema di *engagement*⁹⁰. Per esempio, il *brand* potrebbe scegliere di investire più risorse in clienti più remunerativi e interrompere la cura di quelli non redditizi. Strumenti di misurazione a lungo termine del legame tra *brand* e consumatore, come il *Customer Lifetime Value* (CLV) sono simili

⁸⁹ Maslowska, E., Malthouse, E. C., & Collinger, T. (2016). The customer engagement ecosystem. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 469-501.

⁹⁰ Maslowska, E., Malthouse, E. C., & Collinger, T. (2016). The customer engagement ecosystem. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 469-501.

in quanto sono non intrusivi e quindi non influiscono direttamente sul possibile livello di *engagement* di lungo termine del consumatore (Maslowska, Malthouse e Collinger, 2016).

Mentre metriche di misurazione intrusive, come la soddisfazione, sono più complesse da utilizzare, in quanto la soddisfazione è la risposta del consumatore alla percezione della performance dell'offerta (Maslowska, Malthouse e Collinger, 2016). La soddisfazione misura la reazione del consumatore al consumo, e il consumo è antecedente alla valutazione (soddisfazione). Senza il consumo o un episodio di shopping, il consumatore non può valutare la soddisfazione in modo affidabile (Maslowska, Malthouse e Collinger, 2016). La soddisfazione, però, potrebbe essere antecedente al CB, a patto che l'interazione con il *brand* generi per il consumatore un'esperienza positiva. In questo caso, la *customer satisfaction* può essere misurata osservando eventuali BDBs (Maslowska, Malthouse e Collinger, 2016).

Misure come la lealtà e il legame affettivo sono ancora più complesse, in quanto sono estremamente intrecciate all'esperienza del *brand*, che fa parte dell'ecosistema di *engagement* (Maslowska, Malthouse e Collinger, 2016).

3.11. Il modello di *engagement* come ecosistema⁹¹

Come appena esposto, il CBE è stato ampiamente discusso sia nella letteratura accademica che nella pratica manageriale, ma le definizioni di *engagement* mancano di coerenza; non vi è nessuna comunanza sul significato specifico che i vari autori vi attribuiscono, sui fenomeni che costituiscono l'*engagement* e sui possibili costrutti antecedenti e conseguenti (Maslowska, Malthouse e Collinger, 2016).

Sulla base di questi assunti, Maslowska e Malthouse (2016) propongono un modello in cui il termine *engagement* viene eluso completamente e in cui i termini più specifici vengono utilizzati per descrivere i diversi fenomeni. Il modello proposto definisce il CE come un ecosistema, si tratta di un modello dinamico che include le manifestazioni di *engagement* e riflette il carattere interconnesso degli attuali ambienti di marketing.

Secondo Maslowska e Malthouse (2016), esistono quattro componenti del CE: *customer brand experience*, *brand dialog behaviors*, *brand consumption*, e *shopping behaviors*. In aggiunta, ci sono altre due

⁹¹ Maslowska, E., Malthouse, E. C., & Collinger, T. (2016). The customer engagement ecosystem. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 469-501.

classi di attori che partecipano alla creazione dell'*engagement*: il *brand* e gli “altri attori” (altri consumatori, influenzatori e *media*).

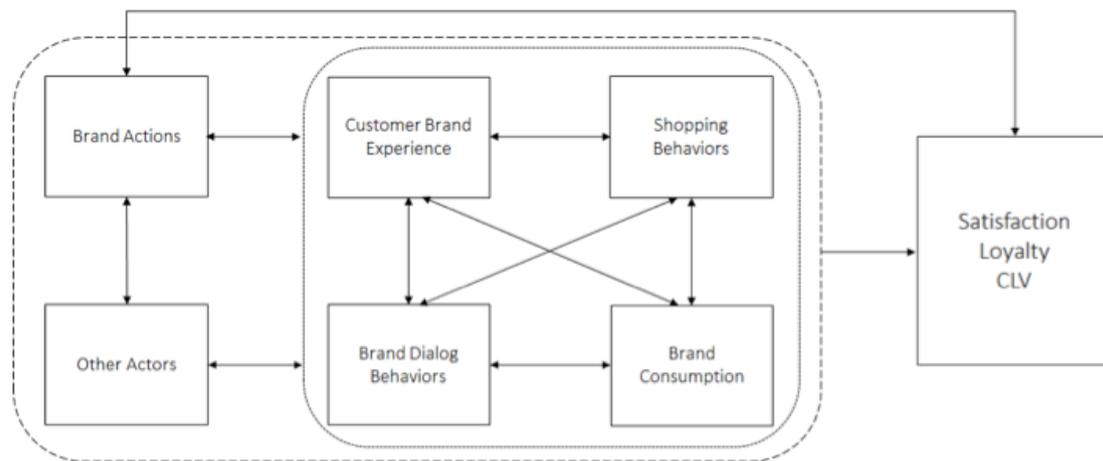


Figura 3.1. Il *Customer Engagement Ecosystem*

Fonte: Maslowska, E., Malthouse, E. C., & Collinger, T. (2016)⁹²

3.11.1. Il *brand* nell'ecosistema di *engagement*

Le azioni di marca includono una serie di operazioni proprie dell'azienda, come lo sviluppo del prodotto, la definizione del prezzo, la pubblicità, la promozione e la distribuzione. Attraverso queste azioni, le aziende possono influenzare gli obiettivi e le motivazioni degli individui per soddisfare i bisogni esistenti o per la creazione di nuovi bisogni. Un *brand* può utilizzare *media* di proprietà, controllati dall'azienda (ad esempio, sito web, *magazine* e canali di YouTube), *media* a pagamento (ad esempio, sponsorizzazioni, pubblicità), e canali multimediali (ad esempio, le relazioni pubbliche e WOM) per affrontare il mercato. Tradizionalmente, le azioni di marca sono rivolte ad aumentare gli acquisti coinvolgendo potenziali consumatori acquirenti. Oggi contrariamente a quanto accadeva in passato le aziende influenzano le motivazioni che guidano i comportamenti dei consumatori anche non acquirenti. Ad esempio, i marchi cercano di stimolare l'*engagement* attraverso l'utilizzo dei *social media* per organizzare eventi e chiedendo al consumatore di scrivere recensioni online e così via.

⁹² Maslowska, E., Malthouse, E. C., & Collinger, T. (2016). The customer engagement ecosystem. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 469-501.

3.11.2. Gli “altri attori” dell’ecosistema di *engagement*

In passato, i *brand* sviluppavano relazioni con i propri consumatori attraverso azioni di marketing finalizzate a far crescere la consapevolezza verso il *brand* e incoraggiandoli ad acquistare un prodotto. Oggi, contrariamente a quanto accadeva in passato non è sempre il *brand* che avvia e controlla la conversazione, i *brand* non sono più solo i mittenti di un messaggio, ma spesso sono i destinatari dello stesso (Hennig-Thurau et al., 2010). Le aziende possono rispondere alle azioni avviate (Van Noort e Willemsen, 2012). Tutte queste azioni non sono dirette solo agli acquirenti, ma sono rivolte anche agli altri consumatori. In quanto, la risposta di una società ad un post di un consumatore sulla pagina Facebook di proprietà potrebbe essere letto anche da non clienti, dipendenti della società e altre parti interessate. Quindi, l’*engagement* va considerato come una forma di coinvolgimento rivolta ad una pluralità di attori, come i fornitori, i produttori, i rivenditori, gli influenzatori, ecc. (Chandler e Lusch, 2015; Van Doorn et al, 2010).

3.11.3. La *customer brand experience*

Alcuni autori definiscono l’*engagement* come un’esperienza di marca rivolta agli utenti (O'Brien & Toms 2010). Gli obiettivi sono rappresentazioni cognitive di uno stato finale desiderato, che gli individui tentano di raggiungere, questo atteggiamento è influenzando dalle valutazioni che gli altri individui fanno e dalle risorse che sono disposti a investire nell’interazione con l’oggetto (Markman & Brendl 2000). Come tali, gli obiettivi costituiscono i *driver* motivazionali principali (Blazevic et al, 2013; Chartrand, Huber, Shiv, e Tanner, 2008). Le esperienze hanno un carattere motivazionale (O'Brien & Toms, 2010). In effetti, le esperienze influenzano l’approccio di un individuo verso un oggetto. Per esempio, quando un oggetto viene sperimentato positivamente, l’individuo si sente attratto da esso, il contrario avviene quando l’esperienza di interazione con l’oggetto è vissuta negativamente (Calder & Malthouse, 2008).

La componente motivazionale dell’esperienza (approccio contro l’evasione) è separata dalla componente edonistica (piacere contro il dolore). L’esperienza edonistica e la forza motivazionale sono spesso vissute insieme, ma sono concettualmente due componenti distinte dell’esperienza (Calder & Malthouse, 2008). Le esperienze possono anche riflettere motivazioni intrinseche o estrinseche. Quando il comportamento del consumatore è motivato intrinsecamente, l’obiettivo è l’attività stessa; tuttavia, quando l’attività non è l’obiettivo, ma il

mezzo per raggiungere un fine, il comportamento dei consumatori è spinto da motivazioni di tipo estrinseco (Calder & Malthouse, 2008). Anche se le motivazioni hanno natura soggettiva e sono manifestazioni individuali, possono riflettere valori sociali, convinzioni e convenzioni (Cofer & Appley, 1964). Le esperienze di *brand* sono memorizzate nella mente dei consumatori e possono influenzare i loro comportamenti, la misura della *customer satisfaction* e la fedeltà verso il *brand* (Oliver, 1997; Reicheld, 1996).

3.11.4. Lo shopping *behaviors*

Molte azioni di marca sono dirette a convincere i consumatori ad acquistare i prodotti di una determinata marca. Lo shopping è un'attività il cui obiettivo è mirato e orientato alla transazione. Quando i consumatori sono presenti in un punto di vendita - PDV (sia offline o online), intendono acquistare ciò che desiderano in modo rapido e senza distrazioni (Wolfenbarger e Gilly, 2001). Tuttavia, spesso anche quando hanno un obiettivo specifico in mente, finiscono per fare acquisti non programmati (Koufaris, Kambil, Labarbera, 2002).

Pertanto, lo shopping va oltre l'esperienza utilitaristica *goal-directed* e può essere utilizzato come un mezzo per ridurre la sensazione di solitudine e di noia. Lo shopping permette al consumatore di fantasticare e di fuggire dalla vita quotidiana (Koufaris et al. 2002). Può essere percepito come un'avventura. Ad esempio, un consumatore può fare un *test drive* virtuale in una BMW, progettare l'arrendamento della propria casa, provare virtualmente abiti, ecc. L'evasione dalla realtà è un tipo di intrattenimento che permette al cliente di assentarsi dalla realtà (Mathwick, Malhotra, e Rigdon, 2001). Tale comportamento è racchiuso nel concetto di shopping esperienziale. Gli *shoppers* impegnati nello shopping esperienziale desiderano essere coinvolti da parte dei loro *brand* preferiti in vari tipi di intrattenimento. I consumatori coinvolti in queste esperienze sono piacevolmente colpiti e provano una soddisfazione simile all'acquisto (Wolfenbarger & Gilly, 2001).

Questi due tipi di shopping (shopping finalizzato all'acquisto e shopping esperienziale) sono presenti sia nei contesti online che offline (Childers, Christopher, Peck, e Carson, 2001; Jain, Takayanagi, e Malth, 2014). Quando i consumatori sono online per sfogliare, cercare o acquisire informazioni su un prodotto, non necessariamente finiscono per acquistarlo nel negozio fisico, in parte perché le motivazioni per lo shopping e quelle per l'acquisto sono diverse (Close & Kukar-Kinney, 2010). Alcuni consumatori sono guidati dalla piacevolezza dell'esperienza di

shopping (Koufaris et al., 2002), mentre altri da motivazioni di tipo sociale (Tauber, 1972; Westbrook & Black, 1985), altri consumatori, invece, si divertono ad andare a caccia di buoni affari (Cox et al., 2005; Wolfinbarger & Gilly, 2001). Spesso i consumatori posseggono carrelli online pieni di prodotti ma non finiscono la transazione e non effettuano l'acquisto. I consumatori che lasciano gli articoli nel loro carrello online utilizzano quest'ultimo come una lista dei desideri e come strumento per tenere traccia dei prezzi per un possibile acquisto successivo (Kukar-Kinney, 2010). Il comportamento d'acquisto dei consumatori moderni è multimodale: alcuni visitano il negozio fisico in *modo* da poter provare e osservare da vicino la merce e successivamente effettuano l'acquisto online, questo comportamento è noto con il nome di *showrooming*; altri cercano le informazioni sui prodotti e sui prezzi *online* e poi effettuano l'acquisto *offline*, tale atteggiamento è noto come *webrooming* (Wolfinbarger e Gilly, 2001).

3.11.5. I comportamenti di dialogo con la marca

I comportamenti di dialogo Marca (Brand Dialog Behaviors - BDBs) rappresentano un altro modo in cui i consumatori interagiscono con le marche. BDBs consiste in tutti i comportamenti non di acquisto legate al *brand*. Con questo concetto si intende ciò che Van Doorn et al. (2010) chiama comportamenti di coinvolgimento dei clienti (CEBS), che si concentrano su una marca o su un'impresa e vanno oltre le transazioni. Anche se BDBs non comprendono gli acquisti, sono molto importanti per le aziende dal momento che spesso avvengono in ambienti pubblici e in particolare *online* (Verhoef & Lemon, 2012) e possono essere monitorati. Questa categoria di comportamenti comprende una vasta gamma di azioni positive, negative o neutre; possono avvenire *offline* e *online*; possono essere condotti con l'utilizzo diversi dispositivi (ad esempio, PC, smartphone, tablet); e possono essere destinate a diversi tipi di pubblico (potenziali consumatori, brand, mercato, dipendenti dell'azienda, ecc) (Van Doorn et al., 2010).

Sulla base della letteratura, Maslowska e Malthouse (2016) affermano che i BDBs possono essere classificati lungo un *continuum* e possono essere descritti utilizzando due dimensioni (Figura 3.2). La prima dimensione è l'interattività e descrive il rapporto bidirezionale (quindi attivo) tra *brand* e consumatore. Maggiore è il comportamento interattivo, maggiore sarà l'attivismo da parte del consumatore, e maggiori saranno le risorse (ad esempio, cognitive, emotive, temporali, monetarie) che il consumatore è disposto ad investire in questa relazione. Tale approccio è in linea con altre teorie sul comportamento dei consumatori, come la teoria della gerarchia

comportamentale proposta dal Park, MacInnis, Priester, Eisingerich, e Iacobucci (2010). La seconda dimensione, descrive in che misura il comportamento aiuta un consumatore a raggiungere il suo obiettivo. Le interazioni che hanno un forte impatto sulla possibilità da parte del consumatore di raggiungere i propri obiettivi coinvolgendo il *brand*/azienda saranno più efficaci mentre le interazioni che sono irrilevanti al fine del raggiungimento degli obiettivi del consumatore avranno poco effetto soprattutto su altre manifestazioni comportamentali di lungo termine come la lealtà, al contrario potrebbero risultare dannose.

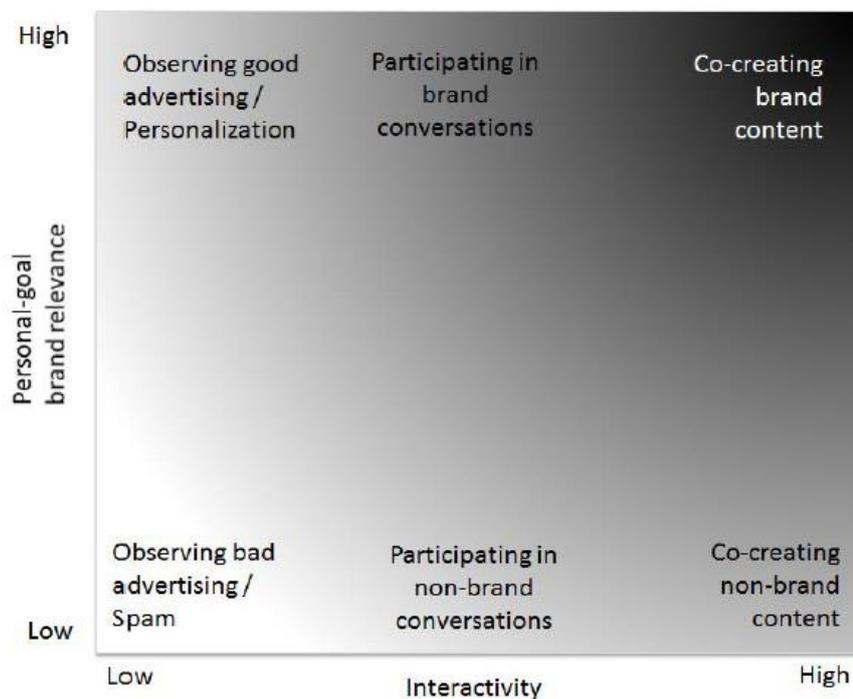


Figura 3.2. Le Categorie di comportamenti di dialogo marchio

Fonte: Maslowska, E., Malthouse, E. C., & Collinger, T. (2016)⁹³

Esistono diversi tipi di BDBs e variano rispetto alla loro importanza. Secondo Liu e Shrum (2008) una maggiore interattività porta ad una maggiore percezione di effetti positivi. Pertanto, i comportamenti che generano una maggiore interazione e un maggiore investimento di risorse portano a conseguenze più positive per il *brand*. Una maggiore interazione significa più coinvolgimento e una elaborazione cognitiva profonda. Tuttavia, BDBs non sono sempre positivi. Un'esperienza negativa con una marca può portare a una rottura del rapporto con la marca o una serie di manifestazioni di BDBs negativi (ad esempio, la scrittura di una recensione

⁹³ Maslowska, E., Malthouse, E. C., & Collinger, T. (2016). The customer engagement ecosystem. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 469-501.

negativa); entrambi i quali possono avere conseguenze indesiderate per il marchio. Nel contesto delle comunità virtuali di marca, Brodie et al. (2013) parlano di uno stato di dormienza, cioè uno stato *engagement* passivo e transitorio che può portare alla rottura (cioè, il *dis-engagement*). Di conseguenza, il *dis-engagement* descrive l'assenza di comportamenti legati al *brand*, ciò significa che sia BDBs negativi che positivi, sono manifestazioni di *engagement* in quanto presuppongono in investimento di risorse. Secondo Higgins (2006) essere impegnati, coinvolti, occupati e interessati a qualcosa, può assumere anche una valenza negativa, il CE rappresenta un costrutto normativo e si riferisce ad uno stato d'essere del consumatore, in cui quest'ultimo si sente occupato e completamente assorbito, generando così un livello di attrazione o di repulsione verso un *brand*/azienda (Higgins e Scholer, 2009). Tuttavia, questo aspetto non è molto trattato in letteratura, gli accademici, tendono infatti a considerare solo la dimensione positiva del CE.

Maslowska e Malthouse (2014) nel loro lavoro propongono diversi esempi per descrivere i punti di contatto che esistono in una zona grigia tra BDBs e shopping. Per esempio, un individuo potrebbe navigare in rete e decidere di progettare e personalizzare una autovettura utilizzando il sito web di un *brand* del settore automotive e successivamente può decidere di condividere il contenuto su Facebook. Questa azione rientra in un BDB fino al che l'individuo non acquista l'auto. In questa fase l'individuo partecipa alla co-creazione di valore in quanto personalizza il veicolo e lo promuove su una piattaforma social pubblica. Ma se l'individuo acquista la vettura, il BDBs si trasforma in shopping. Secondo Maslowska e Malthouse (2014) il processo di shopping può essere un esempio di *engagement*, solo se è in grado di generare esperienza. O'Brien e Toms (2008) definiscono l'*engagement* come una esperienza di qualità unita alla tecnologia.

3.11.6. La *brand consumption*

Il consumo di marca è un terzo modo in cui gli individui possono impegnarsi con un marchio. Il consumo non presuppone necessariamente la proprietà dell'oggetto, in quanto può avvenire tramite l'utilizzo di un oggetto. Quindi, il possesso o l'acquisto di un prodotto non rappresentano di prerequisiti del consumo, né tantomeno del coinvolgimento in una comunità di prodotto (Vivek, 2012). Sono esempi di consumo di marca, i servizi in abbonamento e il noleggio auto; in questi casi i consumatori non possiedono il prodotto, ma lo usano per un certo periodo.

Tuttavia, a volte le cose diventano ambigue. A seconda delle motivazioni, il comportamento può essere classificato sia come BDBs che come di consumo. Ad esempio, quando un appassionato di Ferrari, che per vari motivi non possiede una Ferrari, partecipa ad una mostra di Ferrari o partecipa attivamente alle conversazioni online delle pagine dedicate al marchio Ferrari, si impegna in BDBs. Tuttavia, quando un fan compra una maglietta Ferrari, sta effettivamente consumando il *brand*.

Il lavoro di Maslowska e Malthouse (2016) giunge a due contributi: in primo luogo, la ricerca propone un nuovo quadro teorico del CE che spiega le nuove realtà di coinvolgimento del cliente in modo dinamico (Brodie et al., 2011) e descrive le interrelazioni tra gli elementi dell'ecosistema. Con l'introduzione del nuovo concetto di CE, Maslowska e Malthouse (2016) permettono la sussistenza di tutte le precedenti concettualizzazioni di *engagement* ciò rende il contributo importante sia da un punto di vista teorico che pratico. In secondo luogo, il lavoro di Maslowska e Malthouse (2016) riconosce la rilevanza dei BDBs, che rappresentano importanti comportamenti non-acquisto dei consumatori. In terzo luogo, descrive i comportamenti utilizzando due dimensioni, cioè l'interattività del rapporto e la rilevanza degli obiettivi del consumatore, ottenendo in tal modo la realizzazione di un *continuum* lungo il quale è possibile posizionare le varie fasi dell'*engagement* (Brodie et al., 2011). Inoltre, gli autori riconoscono l'esistenza di stati di *engagement* sia negativo (*dis-engagement*) che positivo (Van Doorn, 2011), collegando l'*engagement* ai BDBs, questi anche se non includono l'acquisto sono importanti fattori di soddisfazione dei consumatori, che possono portare alla lealtà e al *lifetime value*.

Questo modello chiarisce il significato di *engagement* e descrive gli elementi dell'ecosistema di *engagement*, permettendo alla comunità manageriale di monitorarli, misurarli e stimolarli. Il modello suggerisce che le azioni di marketing delle imprese dovrebbero concentrarsi sulla creazione di esperienze basate sul raggiungimento degli obiettivi personali del consumatore e sul valore creato dal *brand*, in quanto l'esperienza stimola BDBs, lo shopping e il consumo. Le imprese non devono più pensare solo alla comunicazione, ma anche ascoltare e rispondere alla necessità del consumatore di vivere esperienze.

3.14. Le critiche e i gap tra la visione accademica e la visione manageriale del CBE

A fronte del condiviso interesse mostrato dalla comunità accademica verso il CBE, ad oggi sembra mancare ancora una valida fondazione del costrutto. Gli studi di marketing che sin qui

hanno tentato di definire l'*engagement* e di tratteggiarne la dinamica, infatti, sembrano essere riusciti solo parzialmente nel loro intento⁹⁴. Il CBE si presenta oggi come un “costrutto aperto”: gli studiosi sembrano essere d'accordo sulla natura multidimensionale del CBE, ma meno su quali ne siano le dimensioni costitutive. Ancor meno chiara appare la relazione interna tra le dimensioni messe in gioco nel processo di CBE. Ovvi alcuni problemi che ne conseguono: da una parte il problema (lontano dall'essere risolto) di definire i confini e le relazioni concettuali tra l'*engagement* ed altri concetti tradizionali del marketing da un'altra parte il problema di modellizzare le relazioni intercorrenti tra le dimensioni costitutive dell'*engagement* e tra il CBE e i suoi *outcome* nella strategia di *branding*⁹⁵. Inoltre, non vi è accordo sul fatto che l'*engagement* si riferisca solo al cliente oppure includa anche altri attori (Maslowska, Malthouse e Collinger, 2016). Di seguito sono riportate le principali critiche rilevate nel lavoro di Gambetti e Graffigna (2010), sulla descrizione in letteratura del costrutto di *engagement*⁹⁶:

- Non vengono chiariti né approfonditi a sufficienza i legami tra le dimensioni dell'*engagement*;
- La supremazia attribuita alle componenti cognitive del CBE trova una forte contrapposizione fattuale nell'attuale scenario di mercato proposto da Advertising Research Foundation (2006);
- Enfasi sulla sola dimensione individualistica del rapporto diadico tra marca e consumatore;
- Mancanza di considerazione delle implicazioni sociali e contestuali della relazione marca-consumatore sul CBE;
- La supremazia attribuita alle componenti conative del CBE offre una rappresentazione parziale del costrutto, non considerando adeguatamente il peso delle dimensioni cognitive e affettive nella sua caratterizzazione;
- Enfasi sulla sola dimensione individualistica del rapporto diadico tra marca e consumatore;
- Mancanza di considerazione delle implicazioni sociali e contestuali della relazione marca-consumatore sul CBE;
- *Engagement* come risultato di una relazione diadica marca-consumatore, non influenzata da variabili sociali;

⁹⁴ 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.

⁹⁵ 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

⁹⁶ Gambetti, R., & Graffigna, G. (2010). The concept of engagement. *International Journal of Market Research*, 52(6), 801-826.

- Scala di misurazione dell'engagement coglie solo parzialmente il portato complessivo del costruito Van Doorn et al. (2010);
- Concettualizzazione di carattere preliminare, non fornisce una spiegazione esauriente dei legami tra i diversi costrutti confluenti nel CBE;
- Disamina semplificatoria del CBE, legami tra i costrutti dedotti esclusivamente sulla base della letteratura esistente, senza il supporto di alcuna evidenza empirica;
- Mancanza di una visione d'insieme complessiva della relazione tra marca e consumatore, di cui i mezzi di comunicazione rappresentano un fattore abilitante, ma non l'oggetto stesso del CBE;
- Mancanza di una visione d'insieme complessiva della relazione tra marca e consumatore, di cui la pubblicità rappresenta un fattore abilitante, ma non l'oggetto stesso del CBE;
- La supremazia attribuita alle componenti cognitive del CBE trova una forte contrapposizione fattuale nell'attuale scenario di mercato;
- La supremazia attribuita alle componenti affettive del CBE trova una forte contrapposizione fattuale nell'attuale scenario di mercato (Bowden, 2009; Calder, Malthouse, 2005; Kilger, Romer, 2007; Hennig-Thurau et al., 2010; Wang, 2006; Heath, 2009).

Indipendentemente dalle differenze teoriche, sia i professionisti di marketing che gli accademici concordano sul fatto che l'*engagement* sia un concetto relativo, soprattutto nell'era dei *big data* e dei *media* digitali. L'*engagement* è definito da *Marketing Direct News* la “vera moneta” (Smith, 2014). Quindi, diversi autori indicano la necessità di avanzare ulteriormente sia sulla comprensione teorica che empirica del fenomeno di coinvolgimento del cliente (Chandler e Lusch, 2015; Gummerus, Liljander, Weman, e Pihls, 2012; Hollebeck, 2011a, 2011b; Verhoef et al 2010). Le priorità di ricerca del MSI nel periodo 2014-2016 sono state rivolte alla risoluzione di alcuni quesiti: Come dovrebbe essere descritto il concetto di *engagement*? In che modo dovrebbe essere definito e misurato? In che modo i *social media* e le altre attività di marketing creano *engagement*? (Maslowska, Malthouse e Collinger, 2016)⁹⁷. I *marketers* sottolineano il ruolo del contesto sociale e la necessità di concentrarsi sulla capacità di comunicazione del *brand* per ottenere risposte affettive e esperienze di co-creazione con il consumatore (Gambetti et al., 2012), l'*engagement* rappresenta il risultato della consegna di messaggi significativi, al fine di coinvolgere i consumatori (Smith 2014). L'ARF descrive l'*engagement* come un processo di attivazione mentale (Plummer, Zaltman, e Mast, 2006). L'attivazione mentale avvia l'*engagement* e si sviluppa

⁹⁷ Maslowska, E., Malthouse, E. C., & Collinger, T. (2016). The customer engagement ecosystem. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 469-501.

attraverso il processo di co-creazione (Plummer et al., 2006). Quindi, l'*engagement* è un processo che si attiva in risposta alla comunicazione che arriva al consumatore da parte del *brand*/azienda (Plummer et al., 2006).

Come precedentemente sottolineato, la letteratura accademica rivela una marcata sottolineatura della dimensione individualistica del comportamento d'acquisto, volta a mettere in luce l'*engagement* come legame di affinità tra la marca e il concetto di sé dell'individuo, e ad enfatizzare il ruolo della relazione diadica tra il consumatore e la marca come elemento critico alla base del costrutto del CBE (Graffigna e Gambetti, 2011). Inoltre, la letteratura accademica tende a proporre letture parziali e riduttive del costrutto del CBE ed evita di solito (fatta eccezione per lo studio di Jana Bowden) una lettura multidimensionale integrata (Graffigna e Gambetti, 2011). La letteratura manageriale di marketing, grazie al maggiore orientamento pragmatico, presenta invece una visione del concetto di CBE che ne integra le dimensioni cognitiva, affettiva e conativa e risulta maggiormente in grado di cogliere la complessità del processo di *engagement* (Graffigna e Gambetti, 2011). Inoltre, la letteratura manageriale non si concentra sulla mera dimensione individualistica del comportamento d'acquisto, ma sottolinea la rilevanza della relazione inter-consumatori e tra questi e il loro contesto sociale quali fattori in grado di influenzare il costrutto del CBE (Graffigna e Gambetti, 2011). Ciò è evidente, ad esempio, nell'attuale progettazione del *communication mix* da parte dei *brand manager*, finalizzata ad attirare i consumatori facendo leva sulla capacità dei mezzi, dei messaggi e del contesto di fruizione di suscitare emozioni, di far vivere esperienze multisensoriali e di stimolare nei consumatori comportamenti in grado di recare vantaggio alla marca (es. il passaparola e l'*endorsement* nei confronti del *brand* effettuato presso i propri pari in contesti di comunicazione sia *face-to-face* sia Internet-mediati) (Gambetti 2010; Hackley e Tiwsakul 2006). Un'altra differenza tra visione accademica e manageriale riguarda la netta propensione accademica a costruire modelli concettuali universali di tipo lineare, in coerenza con la tradizionale visione di un rapporto *on way* tra azienda e consumatore (Gambetti e Graffigna 2010, 2011). La letteratura accademica appare meno sensibile ad una visione a due vie (co-costruttiva) del CBE, così come ad aspetti del CBE al confine tra il dentro e il fuori dell'impresa, cari invece al dibattito manageriale (Graffigna e Gambetti, 2011). In questo ambito, infatti, il tema del CBE risulta contestualizzato in modo più operativo entro categorie quali: il *decision-making*, il *problem-solving*, la misurazione dei risultati (Bielski 2008) e l'impiego ottimale di risorse aziendali come la comunicazione, che emerge come strumento fondamentale per stimolare ed incrementare il CBE (Belmont 2007). Inoltre, risultati centrali, nella prospettiva manageriale, gli aspetti relativi alla gestione della relazione dipendente-cliente e alla comunicazione interna coordinata dal top management

(Tipping 2006) che sembrerebbero avere un impatto sulla capacità del *brand* di veicolare i suoi valori e di ingaggiare il consumatore⁹⁸. Infine la letteratura manageriale valorizza molto la comunicazione *online* (con particolare riferimento al Web 2.0) attribuendo all'interazione, alla co-creazione e alla socializzazione dei valori e dei contenuti della marca un ruolo fondamentale (Tapscott 2008; Wilson 2008).

Va osservato che nel complesso, quindi, le proposte di ordine manageriale appaiono molto accattivanti ma rilette entro un orizzonte tattico-operativo; prettamente orientate da preoccupazioni di tipo applicativo e poco attente ad una solida fondazione scientifica del costruito (Bruno-Britz 2008; Graffigna e Gambetti, 2011). Inoltre l'attenzione dei *manager* al contesto sociale e alla partecipazione del consumatore alla costruzione dei valori di marca, ritenuti ingredienti fondamentali per sviluppare CBE, appare un *insight* interessante ma ancora poco supportato da evidenze empiriche (Graffigna e Gambetti, 2011).

3.15. L'engagement nell'era degli user generated content

In ulteriori studi l'*engagement* è stato indagato con riferimento alla capacità dei mezzi di comunicazione tradizionali o nuovi (*media engagement*) (Calder e Malthouse 2005; Kilger e Romer 2007; Hennig-Thurau et al. 2010) o della pubblicità (*advertising engagement*) di suscitare l'attenzione dei soggetti (Wang 2006). In particolare, Kilger e Romer (2007) ritengono che i mezzi di comunicazione siano capaci di suscitare l'*engagement* del consumatore quando: 1) sono ritenuti affidabili, interessanti e rilevanti; 2) migliorano le conoscenze e la capacità decisionale degli utenti; 3) sono veicolo di interazione sociale; 4) sono fonte di svago. Hennig-Thurau et al. (2010) sostengono che la *customer satisfaction* e la preferenza per una marca derivino da un elevato livello di *engagement* del consumatore nei confronti dei *new media*, suggerendo che le nuove forme interattive della comunicazione di marketing svolgano un ruolo rilevante nel generare il CBE. Wang (2006) allarga l'analisi al contesto pubblicitario e afferma che la pertinenza contestuale della collocazione editoriale di un messaggio pubblicitario ne aumenta la capacità di suscitare *engagement* del consumatore. La pertinenza contestuale della pubblicità affonda le proprie radici nella Teoria della Rilevanza dell'Informazione - TRI (Baker e Lutz 2000). Sulla base di questa teoria, un messaggio pubblicitario ha maggiore probabilità di influenzare le decisioni e di

⁹⁸ Gambetti, R., & Graffigna, G. (2010). The concept of engagement. *International Journal of Market Research*, 52(6), 801-826.

suscitare l'*engagement* dei consumatori quando è per loro rilevante e accessibile. L'appropriatezza e la rilevanza del contesto possono, quindi, far aumentare il livello di attenzione e il coinvolgimento dei consumatori verso il messaggio e favorire in loro la formazione di una preferenza di marca⁹⁹. In questa prospettiva, di particolare rilievo appare il contributo di Heath (2009) che con riferimento alla pubblicità, attribuisce un ruolo centrale all'insieme delle emozioni attivate nell'individuo durante il processo di elaborazione di un messaggio. L'autore, in particolare, sostiene che la considerazione della sola componente cognitiva non è sufficiente a dare conto del processo dell'*engagement* del consumatore verso la pubblicità. Il suo studio, infatti, mette in evidenza come non sia tanto il contenuto razionale del messaggio pubblicitario a determinare la forza di un *brand* e la preferenza accordatagli dal consumatore, quanto il suo contenuto emozionale supportato dalla cifra creativa del messaggio. In altre parole, la relazione che si crea tra il consumatore e il messaggio pubblicitario non si basa tanto sulle informazioni comunicate, quanto sull'emozione suscitata, in grado di qualificare fortemente l'informazione trasmessa. Heath (2009) giunge ad affermare che l'*engagement* del consumatore (*the amount of unconscious feelings*) è indipendente dall'attenzione sviluppata nei confronti di un messaggio pubblicitario: l'*engagement*, infatti, può risultare elevato anche quando l'attenzione attivata nell'elaborazione del messaggio (*the amount of conscious thinking*) (Heath 2009) è bassa¹⁰⁰.

Per Ksiazek et al. (2014) l'*engagement* è un fenomeno ampio che descrive tutti i tipi di attenzione del consumatore verso il *brand* e di coinvolgimento verso i *media*. A livello embrionale, l'*engagement* parte con l'esposizione del consumatore alla comunicazione del *brand*/azienda. Brodie et al. (2013) affermano che il CE in una comunità marchio virtuale comporta specifiche esperienze interattive tra consumatori e *brand*/azienda, e/o altri membri della comunità (Maslowska, Malthouse e Collinger, 2016). Oggi, con internet e con tutti i possibili contesti *online* di interazione, tali comportamenti sono potenziati e i consumatori si dimostrano molto più partecipativi nelle comunicazioni e relazioni con le marche e con altri consumatori. I *social media*, infatti, permettono non solo il consumo di informazioni e contenuti trasmessi da *brand* e altri consumatori, ma la partecipazione alle attività delle *community* (attraverso, ad esempio, likes, commenti e condivisioni di contenuti online) e la produzione di contenuti propri da immettere in rete (*user generated content*). In tal senso, De Vries (2014) in un recente studio ha individuato come possibili *driver* di influenza del comportamento *online* alcune caratteristiche dei messaggi/post del *brand*. La ricerca, effettuata sulle pagine facebook di alcune marche, ha

⁹⁹ Wang, J., & Lee, A. Y. (2006). The Role of Regulatory Focus in Preference Construction. *Journal of Marketing Research*, 43(1), 28–38.

¹⁰⁰ Heath, R. (2009). Emotional engagement: how television builds big brands at low attention. *Journal of Advertising Research*, 49(1), 62-73.

evidenziato cinque principali caratteristiche del messaggio/post che possono influenzare i comportamenti dei consumatori, misurati in termini di like e commenti agli stessi post. Innanzitutto l'autore parla di *vividness*, considerata come la "ricchezza mediatica" del messaggio, ovvero la misura con cui un messaggio stimola contemporaneamente i diversi sensi dell'individuo. Il grado di *vividness* dipende dall'inclusione di elementi animati nel messaggio, dai colori, dalle immagini scelte; un video, quindi, presenta un livello di *vividness* più elevato di una foto o di un messaggio verbale. Altra caratteristica è data dal livello di interattività del messaggio, ovvero dal grado di interazione che richiede all'utente. Altro elemento importante di influenza è dato dal contenuto del messaggio, che può essere di tipo informativo, laddove vengono fornite indicazioni sul prodotto/*brand*, e di intrattenimento, dove il contenuto riferisce a situazioni di relax o divertimento. A questi due tipi di contenuto alcuni autori aggiungono il contenuto remunerativo, ovvero messaggi di concorsi e gare che offrono un qualche beneficio dalla partecipazione. I risultati della ricerca dimostrano come *vividness* e *interactivity* sono i principali *driver* che stimolano i consumatori a partecipare aumentando il numero di likes ai post; posizione e presenza di commenti al messaggio, di qualunque tono (negativo o positivo), invece, aumentano il numero di commenti spingendo i consumatori ad interagire in modo più attivo con il *brand*. Quindi, quanto più il messaggio della marca è interattivo e stimola diversi sensi del consumatore, tanto più questo sarà spinto a partecipare alle attività proposte dalla marca attraverso like e commenti in un circolo di auto-alimentazione per cui più sarà evidente la partecipazione della comunità *online* più i singoli consumatori saranno spinti ad interagire. Risultati simili si osservano nella ricerca effettuata da Cvijiki (2012) nelle pagine facebook di alcuni *brand*, in cui viene analizzato l'effetto che il *content type* del messaggio (informativo, remunerativo e d'intrattenimento), il *media type* (inteso come grado di *vividness* e interattività) e la scelta del momento di condivisione del messaggio hanno sull'*engagement behaviour*, indagato sottoforma di like, commenti e condivisioni. Anche in questo caso emerge come il *media type*, in un giusto mix d'equilibrio tra le due dimensioni che lo compongono, rappresenta uno dei *driver* dell'*engagement behaviour*, stimolando un maggior numero di likes e commenti. Rispetto al contenuto del messaggio, invece, emerge come intrattenimento e relax abbiano influenze più forti e generino comportamenti più attivi rispetto alla condivisione di contenuti di tipo informativo e remunerativo.

Inoltre, sebbene alcuni studi citati facciano riferimento a contesti offline (Escalas, 2004), la natura stessa dei social media permette di riportare alcune intuizioni di questi stessi studi all'interno di contesti online, dove le interazioni tra *consumer-to-consumer* e *consumer-to-brand* sono atti comunicativi veicolati da messaggi/post. In tal senso, è possibile immaginare che, anche nei

social media, le caratteristiche dei messaggi/post del *brand* possono influenzare le dimensioni del CBE. Come emerge dalla letteratura riportata, alcune di queste relazioni e influenze sono state già verificate ed analizzate, in particolar modo rispetto la dimensione comportamentale, mentre altre necessitano di essere indagate.

3.16. La dimensione *social* dell'*engagement*

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 *many-to-many* (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, allo sviluppo e alla 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). Mollen e Wilson (2010), definiscono il CBE all'interno di un contesto online e lo descrivono

come “l’impegno cognitivo ed affettivo che si realizza in una relazione attiva con il *brand*, rappresentato da un website o da una qualunque altra interfaccia online progettata per diffondere il *brand value*”. Questa definizione di CBE online si basa sul concetto di un prolungato processo cognitivo del consumatore in cui esso percepisce un livello individuale di “valore strumentale” (es. utilità e rilevanza dell’interazione) e di “valore esperienziale” (ovvero, il livello di congruenza emozionale tra la narrativa incorporata nello strumento online e gli schemi cognitivi ed affettivi del consumatore). Anche questi due autori forniscono un *framework* teorico di relazioni con altri costrutti e a partire dalla differenza tra CBE ed *involvement*, postulano come antecedenti del costrutto l’interattività percepita e la *telepresence*, definita come lo stato psicologico “dell’essere presente” all’interno di un contesto online¹⁰¹. Secondo Reitz (2012) il coinvolgimento online dei consumatori consiste nell’immersione del consumatore in uno spazio non fisico dedicato alla marca, in cui il consumatore è fortemente ingaggiato da un punto di vista cognitivo (Maslowska, Malthouse e Collinger, 2016). Il consumatore è concentrato sulla marca ed è alla ricerca del maggior numero di informazioni su di essa, in questa fase il consumatore perde ogni percezione spazio temporale (Maslowska, Malthouse e Collinger, 2016). Inoltre, il coinvolgimento online richiede sentimenti affettivi, e coinvolge emotivamente il consumatore, sviluppando un legame sentimentale con il *brand*, il prodotto, e gli altri attori (Maslowska, Malthouse e Collinger, 2016). Infine, i consumatori investono risorse e tempo all’interno di questa relazione, partecipando attivamente, attraverso varie manifestazioni di interesse: la condivisione, il dialogo, e la co-creazione di valore con il *brand* e gli altri attori¹⁰².

3.16.1. La nascita dell’*Online Brand Community Engagement (OBCE)*

Le relazioni interattive cliente/impresa nelle *Brand Community (BCs)* 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 BCs sono emerse offline come risultato di alti livelli di CBE (Algesheimer et al., 2005), l’ultimo decennio ha visto una proliferazione di *Brand Communities Online (OBCs)* (molte delle

¹⁰¹ 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.

¹⁰² Maslowska, E., Malthouse, E. C., & Collinger, T. (2016). The customer engagement ecosystem. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 469-501.

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 BC 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)¹⁰³. Studi successivi condotti combinando le prospettive del consumatore e dell'azienda hanno delineato un concetto di BCs 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'Guinn (2001) delineano tre fattori che contrassegnano le BCs¹⁰⁴:

1. 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*;
2. riti e tradizioni che perpetuano la storia, la cultura e la coscienza condivisa della *community* e che definiscono norme di comportamento e valori che in genere si incentrano su esperienze di consumo condivise con il *brand*;
3. 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.

I consumatori nell'essere *engaged* in una BCs 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 OBCs si traduce in fedeltà alla marca e difesa del cliente (Algesheimer et al., 2005). I consumatori che si uniscono e attivamente partecipano in tali BCs 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 OBCs. Questo è definito come la motivazione intrinseca del consumatore a interagire e cooperare con i membri della comunità. Il coinvolgimento delle OBCs suggerisce che i membri sono interessati ad

¹⁰³ Muniz Jr, A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of consumer research*, 27(4), 412-432.

¹⁰⁴ 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

aiutare gli altri membri, desiderosi di partecipare ad attività comuni, ad agire arbitrariamente in modo che la comunità progredisca, e in modi che si rafforzi il valore della OBCs 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 OBCs. 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 legami 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 sullo sviluppo di una particolare *business community online* (Nolan et al., 2007), 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 online. 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 online possono influenzare le vendite di libri, con recensioni negative determinando un grande effetto negativo sulle vendite, rispetto alle recensioni positive. Wirtz et al. (2013) definiscono che l'*engagement* nelle OBCs si riferisce alla influenza positiva dei consumatori identificano con una OBC. È definito come la motivazione intrinseca del consumatore di interagire e cooperare con i membri della comunità. L'*Online Brand Community Engagement* (OBCE) suggerisce che i consumatori o i potenziali consumatori sono interessati ad aiutare gli altri soggetti, desiderosi di partecipare alle attività congiunte, ad agire arbitrariamente all'interno della comunità, e adottando atteggiamenti finalizzati all'esaltazione del valore della OBC per sé e per gli altri (Algesheimer et al., 2005). La tematica della socializzazione online è strettamente correlata all'evoluzione della nozione di esperienza di consumo e di percezione multisensoriale del consumatore. Le *brand community* online possono essere fondate dall'impresa stessa o dai consumatori interessati al *brand*. Le *brand community* sono definite da Muniz e O'Guinn (2001) come "comunità specializzate, senza confini geografici, basate su set strutturati di relazioni sociali fra *fan* di specifici *brand*". Come altri tipi di comunità, esse si basano sulla presenza dei membri appartenenti, sulle relazioni che si sviluppano all'interno e sullo scambio di risorse materiali o emozionali tra membri. Esse facilitano la condivisione di informazioni e contenuti, rafforzano la storia e la cultura di una

marca e influenzano la *brand loyalty*, incentivando comportamenti di aiuto e mutua assistenza tra i membri e di *brand advocacy*¹⁰⁵. Nel caso delle *brand community* create dalle imprese, i fattori propulsori della loro progettazione sono sia fattori simbolici, legati alle possibilità offerte dalle *community* di capitalizzare in rete il sistema valoriale del *brand* arricchendolo sistematicamente attraverso lo scambio e l'accumulo progressivo di contenuti informativi, sociali e ludici tra i partecipanti, sia fattori sociali, connessi al ruolo catalizzatore e relazionale che la marca riveste all'interno del tessuto sociale della *community*. In questo quadro, la letteratura ha rilevato che affinché vi siano i presupposti per lo sviluppo di una *brand community* da parte di un'impresa, il prodotto di marca dovrebbe assumere alcune caratteristiche. In particolare dovrebbe essere:

- complesso, da un punto di vista merceologico (auto, moto, prodotti informatici), oppure dovrebbe svolgere il ruolo di collante relazionale (es. Nutella). Il ruolo di collante relazionale si rivela poi fondamentale nel caso di beni di largo consumo, poco problematici, ad elevata frequenza di acquisto e a basso valore economico unitario;
- caratterizzato, da attributi che esprimano, sviluppino, consolidino e celebrino la personalità e lo stile di vita dei suoi consumatori, favorendo la nascita di aggregati sociali di consumatori appassionati e fedeli (es. Mini, Ducati, iPod);
- connotato, da una storia e da una tradizione nelle quali i consumatori si possano identificare (es. Ferrari, Vespa);
- adattabile, ai valori e ai principi della cultura nella quale è inserito, ma anche in grado di assumere un posizionamento distintivo fortemente connotato, che venga apprezzato e condiviso da molti, ma rifiutato e osteggiato da altri (es. Macintosh, Absolut Vodka)^{106 107}.

Per contro, le comunità nate dagli acquirenti, si contraddistinguono per la presenza di fattori psicologici e socio-culturali, basati sulla possibilità di comunicare il proprio interesse per il *brand*. Tutte le relazioni tra i partecipanti alle *community*, sia generate dall'impresa che dal consumatore, sono chiaramente basati su conversazioni e interesse da parte di chi aderisce e dai potenziali entranti. La rete internet, attraverso le sue funzioni, è strumento facilitatore per il mantenimento del vantaggio competitivo, mediante:

- chat, che consentono una comunicazione tendenzialmente immediata tra gli utenti;
- forum, che permettono una comunicazione asincrona tra i soggetti;
- blog, un diario online, costantemente aggiornato e accessibile a tutti i navigatori del web, caratterizzato dalla presenza di numerosi link scelti dall'autore e che consente di instaurare una

¹⁰⁵ Muniz Jr, A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of consumer research*, 27(4), 412-432.

¹⁰⁶ Musso, P. (2005). I nuovi territori della marca. *Percorsi di senso, discorsi, azioni* (Vol. 7). FrancoAngeli.

¹⁰⁷ Morandin, G. (2006). La partecipazione alle brand community. *Economia & Management*, 1, 93-107.

comunicazione attiva con gli utenti, ai quali è offerta la possibilità di intervenire inserendo commenti agli articoli o alle notizie pubblicate¹⁰⁸. L'avvio e l'amministrazione di un blog è diventata un'operazione molto facile attraverso le cosiddette piattaforme di *blogging*, le Content Management System, i sistemi di gestione dei contenuti, editabili da parte degli utenti stessi.

Attualmente, la maggior parte delle imprese impegnano buona parte del tempo dedicato alla promozione nell'accrescimento delle relazioni con alcuni *blogger*, diventati oggi anche *opinion leader*. Il fattore di successo sta nel fatto che l'intenzione comunicativa non risiede nella voce ufficiale dell'azienda ma nei pensieri e nei giudizi di soggetti (più o meno indipendenti). 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'azienda¹⁰⁹. 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). Gillin (2007) afferma che costruire e mantenere forti relazioni con i consumatori attraverso i *social media* dona 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 in 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). I membri delle OBCs che condividono un interesse che produce affinità, possono

¹⁰⁸ Caverzan, F. (2014). *Consumer Engagement e Media Advertising: un'analisi empirica territoriale* (Bachelor's thesis, Università Ca'Foscari Venezia).

¹⁰⁹ Idugboe, D. (2012). *Why Businesses Should Use Social Media For Disaster Management*.

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). Lee et al. (2011) definisce il CE attraverso le comunità di marca come un insieme di una serie di manifestazioni: (a) fornire nuove informazioni sul *brand* ad altre persone; (b) partecipare attivamente alle attività della comunità di *brand* online; (c) sostenere gli altri membri della comunità di *brand* online; (d) dire cose positive sulla comunità di *brand* online con altre persone; (e) raccomandare la comunità di *brand* online a tutti coloro che cercano un consiglio in relazione al *brand*; (f) incoraggiare altre persone ad utilizzare il *brand* in futuro; e (g), non esitare a fare riferimento ad altre persone che fanno parte della comunità di *brand* online. Questi atteggiamenti del consumatore sono spinti da due motivazioni in particolare: motivazioni intrinseche di altruismo e motivazioni di identificazione sociale (Maslowska, Malthouse e Collinger, 2016).

3.16.1.1. I drivers dell’*Online Brand Community Engagement* (OBCE)

Secondo il modello proposto da Wirtz et al. (2013) il coinvolgimento dei consumatori nelle Online Brand Community (OBCs) può essere ricondotto a tre fondamentali *driver*:

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 OBCs. Ciò implica che le OBCs 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-Schroder, 2008).

2. *Driver* sociali

Benefici sociali: proprio come una comunità tradizionale, l'interazione della comunità facilitata dalla OBC 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 OBC.

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 OBC (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). Ouwensloot e Odekerken-Schroder (2008) propongono che le OBCs 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 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.

Fattori connessi al prodotto: come sottolineato da numerosi studi (Zaichkowsky, 1985; Bagozzi e Dholakia, 2002) i consumatori contribuiscono alle OBCs 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 OBCs sono spesso più preziose e convincenti delle informazioni fornite dall'azienda (Adjei et al., 2010).

Fattori situazionali delle OBCs: Dholakia et al. (2004) hanno evidenziato come la dimensione delle OBCs incida in modo inversamente proporzionale sulla qualità complessiva dei rapporti, dell'impegno e della pressione normativa all'interno delle OBCs. Un ulteriore fattore che incide sulla credibilità della OBCs 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 OBCs gestite dalle aziende, sviluppate per promuovere i propri prodotti, e le OBCs 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 OBCs hanno un effetto più forte rispetto alle informazioni negative (Adjei et al., 2010) in quanto forniscono ai consumatori con un maggior bisogno di conferme come 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 OBCs 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 OBCs l'impegno e la ripetuta partecipazione attiva dei suoi membri alle relazioni comunitarie può determinare la sopravvivenza di lungo termine delle OBCs (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* (Woisetschlager et al., 2008). Dal punto di vista dei risultati legati al *brand*, i consumatori con forte impegno nelle OBCs 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 OBCs.

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 OBCs 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 OBCs 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 OBCs 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 OBCs 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, et al., 2008).

Un secondo beneficio delle OBCs e l'uso dei *social media* in generale risiede nel cambiamento culturale che possono promuovere all'interno di un'azienda. Le OBCs possono infatti stimolare la comunicazione tra i diversi dipartimenti coinvolti nello sviluppo di un nuovo prodotto (Kim, 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 comunità online hanno rafforzato il rapporto con la marca, l'impegno dei consumatori verso il *brand*, portando i membri della comunità online a costruire associazioni più forti con il marchio rispetto ai consumatori non partecipanti (Kim, et al., 2008). Come discusso precedentemente, un maggiore coinvolgimento nelle OBCs 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 OBCs 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).

4. Posizionamento del concetto di engagement nelle teorie di marketing – uno studio empirico

Sommario: 4.1. Introduzione alla domanda di ricerca; 4.2. I risultati attesi e le Research questionre; 4.3. Sintesi del Theoretical Background; 4.4. Metodologia della ricerca empirica; 4.5. I risultati della ricerca; 4.6. I principali punti di discussione; 4.7. Conclusioni e limiti della ricerca; 4.8. Implicazioni manageriali e ricerca futura

4.1. Introduzione alla domanda di ricerca

La *review* di letteratura, appena conclusa, sul concetto di *engagement* e sui costrutti che ad esso si sovrappongono (capitolo 3), sull'importanza del *brand* come piattaforma relazionale (capitolo 2) e sui filoni di studio in cui l'*engagement* affonda le radici (capitolo 1) ha consentito di poter affermare con certezza che, nonostante la crescente centralità riconosciuta al CBE negli ultimi anni e alle relative percezioni del consumatore, le ricerche di marketing non sono ancora giunte ad elaborare una definizione del costrutto. In effetti, la vasta gamma di discipline in cui il *topic* trova radici, oltre alle numerose sovrapposizioni createsi con altri costrutti letterari, costituisce un ostacolo alla definizione di un concetto univoco, e che solo future ricerche potranno sistematizzare. Ad oggi il termine *engagement* assume molti significati, tutti radicati nelle menti di accademici e manager e risulta alquanto difficile convincere coloro che usano il termine *engagement* in un modo specifico a cambiarvi di significato. Il termine *engagement* è, oggi, molto diffuso, a tal punto da non significare niente in particolare.

Per questi motivi, la tesi si propone di rappresentare un contributo teorico sul ruolo che il CBE ricopre nella letteratura di marketing. Il lavoro di tesi, pertanto, tenta di individuare il posizionamento del concetto di *engagement* nella letteratura di marketing e di chiarire le molteplici sovrapposizioni che emergono dalla letteratura rispetto agli altri costrutti. L'elaborato pone al centro delle logiche dello *Strategie Management* il consumatore come *asset* strategico in grado di generare un vantaggio competitivo sostenibile per l'impresa. In questa sede il ruolo del consumatore viene "osservato" dal punto di vista della SDL. Sotto questa prospettiva, 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 specifici impianti teorici (SDL, *value co-creation*), il concetto di coinvolgimento verso una marca può essere definito ed interpretato in base al focus concettuale teorico da cui esso viene analizzato. Diversi autori hanno studiato le relazioni tra CBE e SDL (Merz e Vargo, 2009; Hollebeek il 2013, Brodie, et al., 2006). Tuttavia, vi è ancora in letteratura di marketing una certa confusione e sovrapposizione tra i diversi temi di ricerca. Tale confusione probabilmente deriva da una sistematizzazione delle teorie di marketing poco chiara, in particolare è evidente la sovrapposizione rispetto ai concetti di *brand feelings* (*brand love*, *brand attachment* e *brand engagement*) che considerano il ruolo attivo dei consumatori nella costruzione della *brand equity*. Pertanto, è molto difficile definire le caratteristiche del CBE e le differenze rispetto ad altri costrutti (*brand experience*, *brand image*, *brand perceptions*, *consumer brand resistance*, *brand antagonism*, e così via). Tuttavia, al di là della difficoltà incontrata nel tracciare i “confini concettuali” tra CBE e altri costrutti tradizionali del marketing, appare ancora da chiarire la natura stessa dell’*engagement*. Come ripreso da Graffigna e Gambetti (2011) bisognerebbe capire se si tratta di un ulteriore concetto descrittivo della relazione marca-consumatore, di pari livello, quindi, rispetto ad altri concetti tradizionali (*brand love*, *brand attachment* e *brand engagement*) oppure il CBE costituisce un meta-costrutto che funge da organizzatore di altri costrutti più elementari, come suggerito da Bowden (2009) e Malthouse (2015). Insomma, l’*engagement* del consumatore verso la marca (CBE) appare un riferimento centrale nella letteratura così come nella strategia di marketing ed è considerato un fondamentale *driver* di *brand equity* (Aaker 1991; Keller 1993; Schultz e Block 2011; Ferraresi 2011). Tuttavia, ad oggi manca ancora una sua definizione condivisa a causa della sua natura multidimensionale, della sua polisemia e del suo carattere multidisciplinare, infatti, il CBE è oggetto di riflessione da più punti di vista scientifico-professionali (dal marketing, alla comunicazione d’impresa, alla psicologia e alla sociologia dei consumi) (Graffigna e Gambetti, 2011).

Dal lavoro di tesi, sono emerse delle possibili risposte ad una serie di problemi che emergono dalla letteratura esistente su: a) le incongruenze nel concetto di *engagement* operativo in termini psicologici o comportamentali; b) le differenze tra le definizioni di *engagement* proposte da accademici e i professionisti; c) le difficoltà nell’identificazione di antecedenti e conseguenze

dell'*engagement*; d) la mancanza di riconoscimento di interazioni tra i diversi elementi di *engagement*; e) l'attenzione sia dei comportamenti online che offline; f) la razionalità utilizzata dal consumatore nella decisione di *engagement*; g) la dimensione sociale dell'*engagement*; e h) il legame tra il concetto di *engagement* e la prospettiva SDL.

4.2. I risultati attesi e le domande di ricerca

Come sottolineato in diversi studi (Cantone et al. 2013; Cantone et al. 2014), fino ad oggi, il tema del *brand engagement* è stato sotto indagato e scarsamente concettualizzato. Sulla base dell'analisi critica della letteratura e dei risultati emersi dalla ricerca empirica, è stato definito un possibile posizionamento emergente del CBE nella letteratura di marketing, tuttavia, tale contributo deve essere ulteriormente indagato anche nell'ambito della letteratura e della pratica manageriale al fine di definire uno strumento utile alle aziende. Lo studio empirico, proposto in questo lavoro, adotta un approccio di ricerca di marketing qualitativa (Carson et al 2001; Gummesson 2005; Moisander e Valtonen 2006; Cantone e Testa 2011) al fine di esplorare il tema del CBE sotto la prospettiva teorica. In particolare, la tesi propone un contributo finalizzato all'individuazione dell'emergente posizionamento del concetti di *brand engagement* nelle teorie di marketing.

Il primo risultato che questo lavoro di ricerca si attende di riscontrare consiste nell'individuazione degli elementi di sovrapposizione o confusione esistenti tra i diversi costrutti presenti nella letteratura di marketing e di osservare il ruolo attivo dei consumatori nella creazione della *brand equity*. Il secondo risultato atteso consiste nell'ottenimento di una migliore comprensione del concetto di CBE e del legame con i costrutti di *brand feeling*. L'originalità del lavoro consiste nel tentativo di dare razionalizzazione e sistematizzazione alle teoria di marketing e di definire un modello concettuale dinamico che possa coinvolgere i vari costrutti di *brand feelings*. Pertanto, lo studio empirico del lavoro di tesi è finalizzato ad indagare sulle seguenti domanda di ricerca:

RQ1: 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?

RQ2: Quali sono le differenze e le sovrapposizione di CBE rispetto ad altri costrutti teorici esistenti nella letteratura di marketing?

RQ3: Quali sono gli antecedenti e le conseguenza dell'*engagement*?

RQ4: Definizione di un possibile modello concettuale di CBE in grado di descrivere le caratteristiche dell'*engagement* e proponga un ciclo di vita del rapporto consumatore-*brand*.

4.3. Sintesi del *Theoretical Background* alla base dello sviluppo della ricerca empirica

Già negli ultimi 50 anni, il marketing accademico ha ampliato la sua visione orientata al prodotto, includendo l'importanza dell'integrazione dei clienti nella "*supply chain*". Oggi, il ruolo del consumatore viene descritto come quello del principale fornitore di risorse *operand* necessarie, questa nuova visione, come descritto nel capitolo 1, è contemplata nella logica SD, che va oltre la dimensione tangibile dell'offerta aziendale e considera il consumatore portatore di risorse *operand*, e partecipante attivo del processo di co-creazione di valore (Vargo e Lusch 2004a), secondo questa logica, il valore è sempre co-creato e tutti gli attori sono integratori di risorse (Vargo e Lusch 2006 2008b).

In questi anni, come descritto nel capitolo 1, il coinvolgimento dei consumatori è stata discusso nella letteratura accademica facendo uso di termini diversi: *prosumer* (Toffler 1980), *co-produttore* (Wilkström 1996; Norman e Ramirez 1993), *consum-attore* (Cova e Cova 2009), *co-creatore* (Gronröss 2008; Vargo e Lusch 2004; Prahalad e Ramaswamy 2004), *lead-user* (Von Hippel 1986), e *working consumer* (Cova e Dalli 2009).

Negli ultimi dieci anni abbiamo assistito ad un cambiamento importante nella società industriale: le aziende sono passate da offrire semplicemente beni ad offrire prodotti/servizi, e più precisamente, a offrire soluzioni al consumatore, questi cambiamenti hanno portato al miglioramento della posizione competitiva e alla maggiore protezione dei margini di profitto (Sawhney, 2006).

Come descritto nei capitoli precedenti, il *consumer engagement* (CE), il *consumer brand engagement* (CBE) e la *online brand community engagement* (OBCE) sono costrutti che suscitano un profondo interesse nella letteratura accademica e nella pratica gestionale. Il concetto di engagement è stato affrontato nella letteratura di marketing e nella letteratura accademica sui servizi, solo in tempi relativamente recenti, vale a dire nel corso degli ultimi sette anni (Brodie et al, 2011; Sprott et al., 2009), e si sta affermando come un importante strumento di gestione dei clienti (Verhoef et al., 2010). Infatti in questi anni, è stata proposta una serie di sotto costrutti di engagement, tra cui il *consumer engagement* (CE) e il *brand engagement* (BE) (Bowden, 2009). Come detto in

precedenza, la concettualizzazione dell'engagement è radicata in diverse discipline accademiche, come la psicologia, la sociologia e il comportamento organizzativo (Bowden 2009; Brodie et al 2011; Hollebeek 2011). Successivamente, il concetto si è diffuso nelle teorie di marketing e nella pratica manageriale che ha esplorato l'argomento e definito dei sotto costrutti, come il CE, il CBE e il COBE. Pertanto, CE, CBE e OBCE sono termini che descrivono il ruolo attivo e produttivo dei consumatori nei rapporti con marchi, prodotti e/o servizi.

Come visto nel capitolo 1, secondo la prospettiva teorica di “*working consumer*” proposta da Cova e Dalli (2009), il coinvolgimento *consumer-brand* è collegamento a diverse prospettive teoriche. Queste prospettive, anche se con diversi approcci e finalità, hanno affrontato i costrutti di co-produzione e co-creazione di valore, mettendo in evidenza che i consumatori, con le loro conoscenze, competenze, abilità ed esperienza sono: a) sempre attivamente coinvolti come co-creatori di valore (prospettiva teorica di co-creazione di valore: Prahalad e Ramaswamy, 2000, 2004; prospettiva teorica della SDL: Vargo e Lush 2004) e/o di co-produttori di valore (Norman e Ramirez 1993); b) co-creano l'esperienza di consumo, arricchendo i significati, i valori culturali e le prestazioni dei marchi, prodotti e/o servizi (prospettiva teorica di esperienza di consumo: Carù e Cova 2007; Holt 1995 2002; Prahalad e Ramaswamy 2004); c) sempre attivamente coinvolti durante la fase di produzione del servizio (servizio di co-produzione), interagendo con mezzi operativi (ad esempio: dipendenti di *front office*) della società (prospettiva teorica di co-produzione: Eiglier e Langeard 1987; Lovelock e Wirtz 2007; Bitner et al 1990); d) coinvolti nell'esecuzione del “*immaterial work*” co-creando cultura e valore aggiunto per la marca, i prodotti e/o i servizi. Questo valore co-creato è condiviso soprattutto tra i consumatori attraverso i rapporti sociali diretti (prospettiva teorica di “*working consumer*”: Cova e Dalli 2009); e) collettivamente impegnati nella comunità di consumatori, nella tribù, nella comunità di marca o nella comunità di consumo (prospettiva teorica del *consumer/brand communities or tribes*: Cova e Cova 2002). Questo impegno collettivo è alla base di ogni azione comunitaria e riguarda l'interesse per cui nasce una comunità di marchio, e/o di prodotto, e/o di società, e così via. La co-produzione e la co-creazione di valore (Lusch e Vargo 2006a, 2006b), sono *mainstream* che coprono un ruolo centrale nella logica SD e hanno anche un significato rilevante nella letteratura di marketing. Attraverso l'*engagement*, le aziende possono assorbire la conoscenza dei clienti e le loro competenze (Prahalad e Ramaswamy 2000), per poterle trasformarle in valore di mercato. Inoltre, le nuove piattaforme digitali, facilitano tale scambio di conoscenze e di informazioni (Cova e Pace 2006), e favoriscono il coinvolgimento dei consumatori e la loro partecipazione attiva nel processo di creazione della *brand equity*. In alcune situazioni, tuttavia, la partecipazione

attiva può trasformarsi in conflitto e resistenza (Firat e Venkatesh 1995; Prezzo e Peñaloza 1993; Kozinets e Han Delman 2004; Hollebeck e Zinkhan 2006; Wipperfurth 2005). In altri casi, il ruolo partecipativo dei consumatori è sin dall'inizio, estremamente collaborativo e finalizzato a:

- a) modificare le caratteristiche dei prodotti/servizi e/o dell'intero sistema di offerta;
- b) migliorare le prestazioni del prodotto/servizio;
- c) creare nuovi mezzi e/o contenuti relativi al *brand* (Muñiz e Schau 2011) nel mondo del Web 2.0;
- d) costruire e gestire spazi virtuali e fisici nei quali viene co-creato il valore delle aziende e dei loro marchi, attraverso la costruzione, la difesa, la promozione e la comunicazione positiva del consumatore verso altri consumatori.

Pertanto, l'*engagement* si caratterizza dalla presenza di un rapporto di co-creazione tra *brand* e consumatore. Secondo altre ricerche (Cova e Dall'Aglio 2009), il CBE mette in evidenza che il ruolo dei consumatori sta cambiando enormemente in quanto oggi sono descritti come individui, cognitivamente, emotivamente e conativamente, sempre più coinvolti nell'esperienza di consumo. In conformità con la SDL, Merz e Vargo (2009) affermano: “*brand scholars have shifted their focus over the past several decades from viewing a brand as an identifier to viewing it as a dynamic and social process. Thus, the branding literature shifted from an output orientation (brand value is embedded in the physical goods and determined through value-in-exchange) to a process orientation (brand value is co-created with all stakeholders and determined through all stakeholders' collectively perceived value [in the context of their own lives]). Furthermore, it shifted from viewing internal and external customers as exogenous to the brand value creation process to viewing them as endogenous. Finally, the branding literature shifted from viewing brands as operand resources and directly connected to the market offering to viewing brands as operant resources that exist independently from the market offering*”. Sotto questa prospettiva, l'azienda non è in grado di creare valore in modo unilaterale, ma può solo offrire proposte di valore (Vargo e Lusch 2008b) e il valore è sempre univocamente e fenomenologicamente determinato dal beneficiario (Vargo e Lusch 2008b). Il consumatore è chiamato ad integrare delle risorse, e ciò implica che il cliente faccia parte della *supply chain*, e di una più ampia rete composta da attori pubblici e privati, di cui l'impresa è solo uno dei tanti attori. Il consumatore è coinvolto in questo processo di co-creazione come risultato di una connessione emotiva che deriva da esperienze positive di consumo. All'interno della prospettiva teorica della SDL, il concetto di CE è emerso come un costrutto chiave, intento a spiegare l'interesse dei clienti verso la marca, il conseguente atteggiamento di fedeltà, lo sviluppo di rapporti particolarmente intensi e duraturi tra cliente/impresa (Bowden, 2009), e il potenziale contributo alla creazione di valore (Kumar et al, 2010; Bijmolt et al, 2010). La natura altamente esperienziale e interattiva del CE, è finalizzata alla facilitazione delle interazioni di natura commerciale tra cliente/fornitore (Hollebeck, 2010), facendo emergere il concetto di dualismo fondamentale nella logica SD. Tale natura

bidirezionale del CE, infatti, è concettualmente in linea con gli elementi di interattività e di co-creazione alla base della SDL (Brodie et al, 2011; Lusch et al., 2010).

L'*engagement* nasce in un contesto specifico, è frutto di motivazioni particolari, coinvolge lo stato emotivo del consumatore, genera impegno e interesse verso il marchio, è bidirezionale, ed è alla base di una relazione duratura tra un soggetto e un oggetto (Hollebeek 2011).

La presenza costante di tanti *brand* nella vita di ciascun individuo ha spinto molti ricercatori a rivolgere una particolare attenzione alla comprensione e alla definizione del tipo di rapporto che il consumatore instaura con i prodotti/servizi di un certo *brand*. A tal fine, sono stati sviluppati modelli finalizzati a misurare la sensibilità dei consumatori al *brand* (Kapferer e Laurent, 1992), l'attaccamento al *brand* (Thomson et al., 2005), l'impegno verso il *brand* (Samuelsen e Sandvik, 1998), la fiducia verso il *brand* (Chaudhuri e Holbrook, 2001), e la fedeltà al *brand* (Jacoby e Chesnut, 1978). I rapporti *brand*-consumatori possono essere di vario tipo e vengono segmentati in base all'intensità di tale relazione (Fournier, 1998). Come descritto nel capitolo precedente, Hollebeek (2011b) identifica 3 dimensioni del CBE: l'immersione, la passione e l'attivazione. Ognuna di queste dimensioni fa riferimento ad uno stato individuale. Analogamente, Scott e Craig-Lees (2010) identificano il piacere come una dimensione di coinvolgimento pubblico e quindi rilevano l'aspetto sociale dell'*engagement*. Inoltre, Sprott et al. (2009) misurano l'*brand engagement* come il concetto di sé (*brand engagement in self-concept-BESC*) che ha il consumatore.

Il concetto di *engagement* presenta diverse sovrapposizioni con altri costrutti, come il *brand love* e il *brand attachment*, in cui l'elemento chiave è l'impegno che il consumatore ha verso il marchio. Alcuni ricercatori affermano che l'amore nei confronti di qualsiasi oggetto o marchio include l'impegno e/o la fedeltà (Sternberg, 1986; Keh et al, 2007). Contrariamente a questi risultati alcuni studi mostrano che il *brandlove* sia un antecedente della fedeltà alla marca (Carroll e Ahuvia 2006; Whang et al, 2004). Pertanto, se il *brandlove* è un fattore predittivo della fedeltà alla marca, vuol dire che il *brandlove* e la fedeltà alla marca sono due concetti diversi. Se l'*engagement* è considerato come una delle dimensioni del *brandlove*, allora diventa difficile distinguere i concetti di *brandlove* e fedeltà. L'*engagement* e la fedeltà comportamentale possono essere considerati come il risultato del *brandlove*, inteso in senso romantico (Carroll e Ahuvia, 2006; Whang et al., 2004). Tuttavia, come Whang et al. (2004) hanno notato, anche se l'amore è risultato di un'interazione bidirezionale tra due partner, quando il destinatario dell'amore viene sostituito da un oggetto (ad esempio, prodotto o marchio), l'amore diventa unidirezionale. In altre parole, un marchio non può ricambiare l'amore del consumatore, questo può accadere solo nella mente del consumatore ed è frutto delle sue fantasie. L'amore di un consumatore per un marchio è molto simile ad un rapporto parasociale. L'interazione parasociale (Parasocial interaction-PSI), è stata

definita in origine da Horton e Wohl (1956), e consiste in un rapporto di amicizia o di intimità tra un individuo e un personaggio multimediale, tale relazione viene quindi costruita a distanza, e genera l'illusione di un rapporto faccia a faccia. La PSI descrive una relazione interpersonale e unilaterale in cui una parte conosce tutto dell'altra, ma l'altra parte non ricambiare la conoscenza. I rapporti tra celebrità e pubblico (Caughy, 1984) sono le forme di questo tipo di relazione unilaterale più comunemente studiate in letteratura. Anche se la relazione parasociale è simile alla relazione interpersonale, solo la prima è una relazione unidirezionale. I *brand* come le celebrità, non possono ricambiare la conoscenza dell'amante, ma possono solo partecipare in modo passivo al rapporto unidirezionale e parasociale. L'amore tra un individuo e un marchio non è bidirezionale, ma, allo stesso tempo, queste forme di coinvolgimento sono condivise con altri individui, quindi assumono una dimensione sociale.

Come evidenziato nel capitolo 2, Busacca e Castaldo (2003) affermano che la prima fase del rapporto consumatore-marca consiste nella soddisfazione del consumatore, frutto di almeno una esperienza di consumo positiva con il marchio (vedi anche Ha e Perks, 2005). Successivamente la soddisfazione può trasformarsi in fedeltà alla marca (Garbarino e Johnson, 1999; Berry, 2000; Chaudhuri e Holbrook, 2001; Garbarino e Johnson, 1999; Lau e Lee, 2000). La relazione tra la soddisfazione del marchio e la fedeltà alla marca è stata discussa ampiamente nella letteratura e molti studi dimostrano che sono due concetti positivamente correlati (Kraft et al, 1973; LaBarbera e Mazursky, 1983; Kasper 1988; Bloemer e Lemmink, 1992). Tuttavia, ancora pochi sono gli studi sui rapporti tra fedeltà alla marca e *brandlove*. Da un lato Carroll e Ahuvia (2006) e Kamat e Parulekar (2007) sostengono che il *brandlove* precede la fedeltà alla marca. D'altra parte, seguendo la logica di Aaker (1991), la soddisfazione del marchio porta alla fedeltà alla marca e questo porta successivamente al *brandlove*. Secondo Carroll e Ahuvia (2006), il *brandlove* è un sentimento emotivo e passionale di un individuo per un marchio. Secondo questi autori, la soddisfazione è un pre-requisito per il *brandlove* e hanno dichiarato che il *brandlove* viene sperimentato da alcuni consumatori, ma non da tutti i consumatori soddisfatti. Albert, Merunka e Valette-Firenze (2007) hanno usato tecniche proiettive e hanno indagato le dimensioni alla base del *brandlove*, giungendo alla conclusione che un rapporto soddisfacente di lungo termine con un *brand* è una delle dimensioni del *brandlove*. Thomson, MacInnis e Park (2005) affermano che la soddisfazione post-consumo rischia di portare all'attaccamento emotivo con un *brand* nel corso del tempo a seguito di più interazioni con il marchio. Ciò implica che la soddisfazione cumulata nel lungo periodo tende a generare sentimenti di amore per un *brand* attraverso molteplici interazioni. Pertanto, la ripetizione di queste interazioni e la soddisfazione accumulata nel corso del tempo sono sintomi di CBE. Shimp e Madden (1988) propongono un modello

concettuale di relazioni consumatore-oggetto ispirati alla teoria triangolare dell'amore (Sternberg, 1986), in cui tre componenti di Sternberg dell'amore (intimità, passione, e decisione/*engagement*) diventano simpatia, desiderio, e decisione/*engagement* in un contesto di consumo. La coesistenza di queste tre componenti, contribuisce allo sviluppo di lealtà verso l'oggetto. Pertanto, queste tre dimensioni si sovrappongono fortemente con le tre dimensioni che caratterizzano il costrutto di CBE (la dimensione cognitiva, affettiva e comportamentale). Nella ricerca manageriale e di marketing strategico il concetto di *engagement* non è nuovo (Bowden 2009; Voyles 2007; Mitussis et al 2006), anche se le ricerche empiriche che sostengono i modelli teorici sono ancora relativamente poche. Pertanto, sulla base del fondamentale *background* teorico delle altre discipline accademiche, CE, CBE e COBE sono parte di un processo comportamentale in rapida evoluzione che investe i consumatori e i clienti delle aziende, quindi potrebbero essere definiti dei sotto-costrutti di un concetto più complesso che è l'*engagement*. Questi sotto-costrutti di *engagement* potrebbero essere in grado di prevedere e/o spiegare i comportamenti dei clienti meglio di alcuni parametri convenzionali, come, la soddisfazione del cliente e la qualità percepita (Van Doorn et al. 2010). Inoltre, il CE è un *driver* primario delle performance aziendali, della crescita delle vendite e della valorizzazione della redditività (Voyles 2007). Tuttavia, una delle difficoltà più critiche per le aziende consiste nella efficace gestione del CE, e nel cogliere le opportunità emergenti. Inoltre, le interazioni tra *brand* e consumatore sono sempre più diffuse e coinvolgono varie parti del processo organizzativo aziendale.

Come emerso nel capitolo 1, il consumatore postmoderno è disposto a lasciarsi coinvolgere emotivamente e razionalmente nelle sue scelte di consumo (Holbrook e Hirschman 1982; Hirschman e Holbrook 1982) ma è estremamente volubile, disincantato, disorientato (Firat e Venkatesh 1995; Firat e Shultz 1997; Fabris 2003), pragmatico, neo-concreto e critico verso le promesse irrealistiche di marchi e ha più difficoltà rispetto al passato a costruire un legame stabile con un marchio, allo stesso tempo è molto determinato nella negoziazione e nello scambio con gli attori del mercato per massimizzare il valore della sua esperienza di consumo (Bosio 2011, 2008, 2006; Resciniti 2005; Brown 1993; Prahalad e Ramaswami 2000; Fabris 2009).

Il marchio deve comunicare con il consumatore in modo stimolante e coinvolgente, offrendogli un valore simbolico (lo stile, la personalità, la socializzazione, l'affettività) e uno pragmatico (valore/prezzo/prestazioni). Il marchio è di per sé un territorio comunicativo relazionale basato su una logica di scambio di valore (Fiocca, Marino e Testori 2006). Da qui la necessità per le aziende di mettere il consumatore al centro dei processi di marketing (Schmitt 1999) e di stabilire

relazioni basate sulla conversazione (Stokes 2000) in grado di stimolare l'impegno degli individui, la socializzazione e lo scambio tra pari, sfruttando tutti i possibili punti di contatto (Brioschi 2005). Grazie alla rapida diffusione delle tecnologie digitali interattive, in particolare delle pagine web di *social network* online (Facebook, Twitter, Myspace, ecc), sia le aziende che i consumatori sono in grado di costruire e gestire le relazioni consumatore-marca con una maggiore *trade-off* (Evans 2000). In particolare, le comunità di marca (Bagozzi e Dholakia 2006) o tribù di marca (Cova e Cova 2002) diventano i principali soggetti impegnati nelle relazioni, in una dimensione collettiva e sociale, e svolgono un impegno attivo e diretto verso aziende, marchi, prodotti e/o servizi. Pertanto, sotto questo punto di vista, è stato possibile individuare un altro concetto di *engagement* nella teoria di marketing e nella pratica manageriale, cioè l'*engagement* della comunità o tribù di marca (COBE). Muniz e O'Guinn (2001) definiscono la *brand community* come “*a specialized, non-geographically bound community, based on a structured set of social relationships among admirers of a brand. [...] Brand communities provide social structure to the relationship between marketer and consumer*”. I valori condivisi, gli obiettivi e le azioni, i riti e le tradizioni comuni, il senso di responsabilità morale, e *self-sustaining* sono alcune delle caratteristiche che descrivono le *community* (capitolo 3). Inoltre, Algesheimer, Dholakia, e Hermann (2005), esplorano gli effetti di identificazione del consumatore con una comunità di marchio e definiscono le motivazioni intrinseche che spingono il consumatore ad interagire e cooperare con i membri della comunità di marca. Inoltre, Sprott, Czellar, e Spangenberg (2009) affrontano il concetto di *brand engagement* come concetto di sé. Brodie et al. (2013) definiscono il CE nell'ambito di una comunità di marchio virtuale, come coinvolgimento in esperienze interattive specifiche tra consumatori e *brand*, e/o con i membri della *community*. Il CE è uno stato psicologico che dipende dal contesto ed è caratterizzato da livelli fluttuanti di intensità che si verificano all'interno di processi di coinvolgimento iterativi e dinamici. Il CE è un concetto multidimensionale che comprende dimensioni cognitive, emotive e/o comportamentali, e svolge un ruolo centrale nel processo di scambio relazionale in cui altri concetti relazionali sono antecedenti e/o conseguenze dell'*engagement* nei processi di coinvolgimento iterativi all'interno della *brand community*. Il COBE è un fenomeno operativo, i cui scopi sono: (a) fornire nuove informazioni sul marchio ad altre persone; (b) partecipare attivamente alle attività della comunità di *brand* online; (c) sostenere gli altri membri della comunità di *brand* online; (d) promuovere la comunità di *brand* online ad altre persone; (e) raccomandare la comunità di *brand* online a tutti coloro che si mostrano interessati al *brand* e sono alla ricerca di consigli e informazioni sul marchio; (f) incoraggiare altre persone a utilizzare il marchio in futuro; e (g) non esitare a fare riferimento al *brand* quando si interagisce con altre persone (Lee et al. 2011).

Come descritto nel capitolo 3, l'*engagement* è un fenomeno ampio che descrive tutti i tipi di attenzione dell'utente e di coinvolgimento con i media (Ksiazek et al., 2014). Al suo livello più elementare, l'*engagement* inizia con l'esposizione, ma la maggior parte dei fenomeni di *engagement* seguono le esperienze psicologiche e comportamentali (Brodie et al, 2011; Calder et al, 2009; Malthouse e Calder, 2011). L'*engagement* è un costrutto multilivello che emerge dai pensieri e dai sentimenti nei confronti di una o più esperienze di coinvolgimento finalizzate al raggiungimento di un obiettivo personale (Isaac et al. 2015). Per alcuni studiosi, l'*engagement* è caratterizzato da tre dimensioni: cognitiva, emotiva, e comportamentale. In primo luogo, l'elaborazione cognitiva è definita come il livello di elaborazione di pensiero di un consumatore verso una marca con cui si sente legato e l'elaborazione in una particolare interazione tra un consumatore e una marca (vale a dire dimensione cognitiva CBE). In secondo luogo, l'affetto, si riferisce alla misura in cui il consumatore di un *brand* si sente legato emotivamente e positivamente rispetto ad un *brand* e influisce in particolare sull'interazione tra consumatori e marca (vale a dire la dimensione emotiva del CBE). In terzo luogo, l'attivazione è definita come il livello di energia, di sforzo ed il tempo trascorso con un marchio in una particolare interazione tra consumatore e marchio (vale a dire la dimensione comportamentale del CBE) (Hollebeek 2011a). Altri studiosi, rilevano l'esistenza di sole due dimensioni caratterizzanti l'*engagement*, descrivendolo come l'impegno cognitivo ed affettivo profuso in un rapporto attivo con il *brand* attraverso la partecipazione personale sui siti web e sulle piattaforme progettate dalla marca per comunicare con il consumatore. L'*engagement* si caratterizza per la dimensione di elaborazione cognitiva, per il suo carattere dinamico e costante e per la soddisfazione relativa al valore strumentale (utilità e pertinenza) e al valore esperienziale (congruenza emozionale con lo schema narrativo presente sulle piattaforme online) (Mollen e Wilson 2010). Secondo Reitz (2012), il CE consiste nella capacità di essere presente in uno spazio dedicato alla marca in cui il consumatore viene immerso. L'impegno cognitivo richiede livelli intensi di attenzione e concentrazione nella ricerca, nell'interpretazione, nell'analisi e nella sintesi delle informazioni, ciò porta il consumatore a perdersi all'interno del processo, perdendo la percezione del tempo e dello spazio. Inoltre, il *brand learning* (ad esempio, la missione, gli obiettivi, l'offerta di prodotti, gli sforzi filantropici e promozioni) si manifesta quando le risposte negative verso il marchio sono ridotte al minimo.

Secondo la teoria di *engagement* normativo sviluppato da Higgins e Scholer (2009), la forza di coinvolgimento degli individui aumenta quando questi superano le sfide che derivano da interferenze esterne o dalla resistenza personale interna. Di conseguenza, l'impegno degli individui può essere influenzato dall'auto-efficacia. Per esempio, i consumatori che credono di

essere in grado di utilizzare con successo un mezzo per fare un acquisto o creare e distribuire un video possono mostrare più comportamenti di *engagement* rispetto ai consumatori che non posseggono queste competenze.

Due variabili che guidano le manifestazioni di CE che vanno considerate sono: il coinvolgimento e la rilevanza della categoria di prodotto. Queste possono influenzare l'*engagement* dei consumatori in diversi modi. Il coinvolgimento può essere definito come uno stato di coinvolgimento mentale che influenza l'allocazione delle risorse cognitive verso un oggetto di consumo, una decisione, o un'azione (Park & Mittal, 1985). Ad esempio, secondo Wirtz et al. (2013), i consumatori contribuiscono allo sviluppo delle comunità di marca nella misura in cui sono coinvolti con il prodotto.

Come suggerisce Roser (1990), i clienti maggiormente coinvolti sono più propensi a ignorare le informazioni negative relative ad un marchio/azienda al fine di preservare i loro schemi mentali esistenti. Attuali ricerca dimostrano che i clienti interessati sono psicologicamente più impegnati verso un marchio (Gordon, McKeage, e Fox, 1998; Swinyard, 1993) e rispondono in modo attivo alle azioni di marketing (Bowden, 2009) e in modo indifferente alle informazioni negative.

Inoltre, la CE online richiede sentimenti affettivi, che generano legami emotivi e connessioni con il marchio o il prodotto, e con gli altri utenti, determinando una sensazione di soddisfazione generale. Infine, i consumatori partecipano attivamente, attraverso la condivisione, la conversazione, e la co-creazione di valore per il marchio e/o per gli altri utenti.

Il processo di CE è concettualizzato come collegato e allo stesso tempo distinto da uno stato finale di fidelizzazione dei clienti. Il processo di coinvolgimento definisce lo sviluppo temporale della fedeltà, mappando le relazioni tra i costrutti di *engagement*, di impegno affettivo, di coinvolgimento e di fiducia. Questo processo permette al *brand* di ottenere come *feedback* la trasformazione dei consumatori fluttuanti in acquirenti abituali del marchio. L'*engagement* è concettualizzato come un processo psicologico di modelli e meccanismi alla base delle forme di fidelizzazione dei nuovi clienti e di meccanismi attraverso i quali la fedeltà può essere mantenuta per la ripetizione di acquisto (Bowden 2009).

Il CBE e il *consumer collaboration work* possono essere descritti utilizzando un modello che li posizione su quattro blocchi che misurano il livello di interazione con la marca (BIBLOs). Questi blocchi rappresentano le aree in cui gli attori (società e/o clienti) partecipano attivamente alla creazione di *brand equity*. Questi blocchi, nella prospettiva dei consumatori, sono i seguenti:

1. La produzione (esecuzione) delle attività operative connesse alle componenti dei prodotti (es. montaggio e utilizzo del prodotto) o servizi (es. *e-ticketing*, etc.) o il loro mix attentamente

progettato dalla società e non modificabile da parte dei consumatori; 2. Il miglioramento del sistema offerta del *brand* (prodotto, servizio, esperienza correlata), e del valore aggiunto in termini di benefici (funzionali e psicosociali) e attributi (materiali e immateriali) per i consumatori; 3. L'innovazione del sistema offerta del *brand* (prodotto, servizio, esperienza correlata); 4. La definizione dei valori fondamentali del marchio e dei significati, che riguardano le radici culturali (simboli, immagini, testi, codici, significati, ecc.), i legami affettivi (sentimenti, giudizi, personalità, storia, patrimonio, esperienze, ecc.) e gli elementi del valore del marchio.

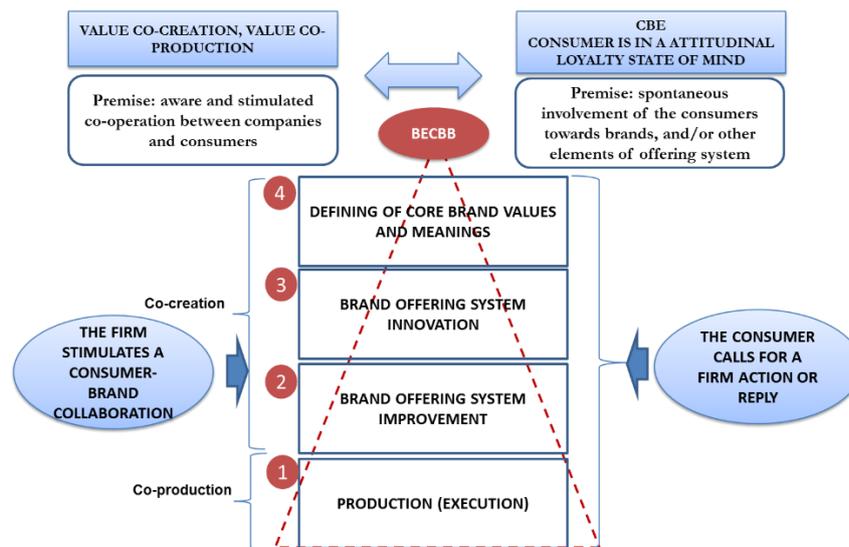


Figura 4.1. *How CBE does produce effects on brand equity?*

Fonte: Cantone L., Peretti P., Testa P. (2014)¹¹⁰

La collaborazione tra consumatore e *brand* è generalmente stimolata e progettata dalle società e si manifesta in tutti i blocchi. In una fase iniziale, il cliente, si impegna spontaneamente, mentre, solo in una fase successiva, il suo comportamento potrebbe evolvere verso la collaborazione. Pertanto, i consumatori impegnati nei confronti del marchio possono avere un ruolo di collaborazione solo se è riconosciuta e stimolata dalla società, e quando vengono predisposti i processi giusti per favorire questa cooperazione. Tuttavia, quando i valori del marchio, l'approccio strategico e operativo di mercato e di conseguenza le scelte circa le prestazioni del prodotto e/o servizio di marca trasformano radicalmente gli elementi culturali e affettivi della marca ed i consumatori sono altamente impegnati, l'*engagement* assume la forma di conflitto e di

¹¹⁰ Cantone L., Peretti P., Testa P. (2014), Conference Presentation, Consumer online brand engagement and brand equity creation. An empirical research on the italian luxury fashion brands, AMS Annual Conference - Indianapolis

resistenza. Pertanto, si potrebbero generare iniziative di “*anti-brand communities*” (Hollebeek and Zinkhan 2006), “*alter-brand communities*” o “*counter-brand communities*” (Covà and White 2010).

In conclusione, l’impegno del consumatore verso il marchio appare un riferimento centrale nella letteratura e nella strategia di marketing, e viene considerato un fattore chiave nella costruzione della *brand equity* (Aaker 1991; Keller 1993; Schultz e Block 2011; Ferrarese 2011).

L’*engagement* è definito come una manifestazione comportamentale verso la marca o l’azienda che va oltre le transazioni (Verhoef et al., 2010), e comprende tutte le interazioni *consumer-to-brand* e le comunicazioni *consumer-to-consumer* relativamente al marca. Il CE riconosce che i consumatori svolgono una serie di comportamenti verso l’azienda, molti dei quali non esisteva un decennio fa e possono avere conseguenze sia positive che negative (per esempio, recensioni positive o negative) per l’azienda. Tali comportamenti comprendono discussioni online, commenti, ricerca di informazioni e sondaggi d’opinione. In particolare, il CE comprende tutte le comunicazioni fatte attraverso le comunità di marca, blog e altri *social media* (van Doorn et al., 2010). Indipendentemente dalle differenze teoriche, sia i professionisti di marketing che gli studiosi concordano sul fatto che l’*engagement* sia un concetto relativo, soprattutto nell’epoca dei *big data* e dei *media* digitali. Infatti, l’*engagement*, oggi, viene definito “la vera moneta” (News Direct Marketing - Smith, 2014).

La ricerca accademica di marketing deve essere rivolta a consolidare la conoscenza del dominio concettuale del CE, rivolgendo una particolare attenzione alle sue radici teoriche, che Vargo (2009) definisce come “*transcending perspective of relationships*”. Questa prospettiva teorica potrebbe fornire le basi per distinguere il CE dai concetti relazionali tradizionali, come il coinvolgimento e la partecipazione, che affondano le loro radici teoriche in una prospettiva più ristretta di rapporti. Senza la “*transcending perspective of relationships*” il CE non può essere dimostrato teoricamente come un concetto distinto dai vecchi concetti basati sulle relazionali tradizionali esistenti tra consumatore e *brand*, in quanto in tal caso potrebbe essere visto come un costrutto vecchio etichettato con un nome nuovo (“*old wine in a new bottle*”, Brodie & Hollebeek, 2011). Pertanto, la prospettiva teorica del CBE presenta una differenza fondamentale rispetto a tutte le prospettive teoriche che vedono il consumatore come co-creatore e co-produttore di valore. In effetti, il processo di co-creazione e co-produzione caratterizzante il CBE si basa su una cooperazione consapevole e sullo stimolo delle imprese verso i consumatori, che interagiscono attraverso le loro risorse *operant* (*skills, knowledge, competencies, experience, physical e immaterial spaces*, ecc) al fine di co-creare valore con i *brand*, i prodotti e/o i servizi dell’azienda stessa. Il CBE potrebbe consistere in un coinvolgimento spontaneo da parte dei consumatori verso marchi,

prodotti e/o servizi o stimolato dalle società (*collaboration*) e potrebbe trovare il suo antecedente nella fedeltà alla marca, che a sua volta è frutto di una relazione lineare che prevede come antecedente la fedeltà comportamentale, che nasce dalla fiducia che, a sua volta, è conseguente alla soddisfazione del cliente.

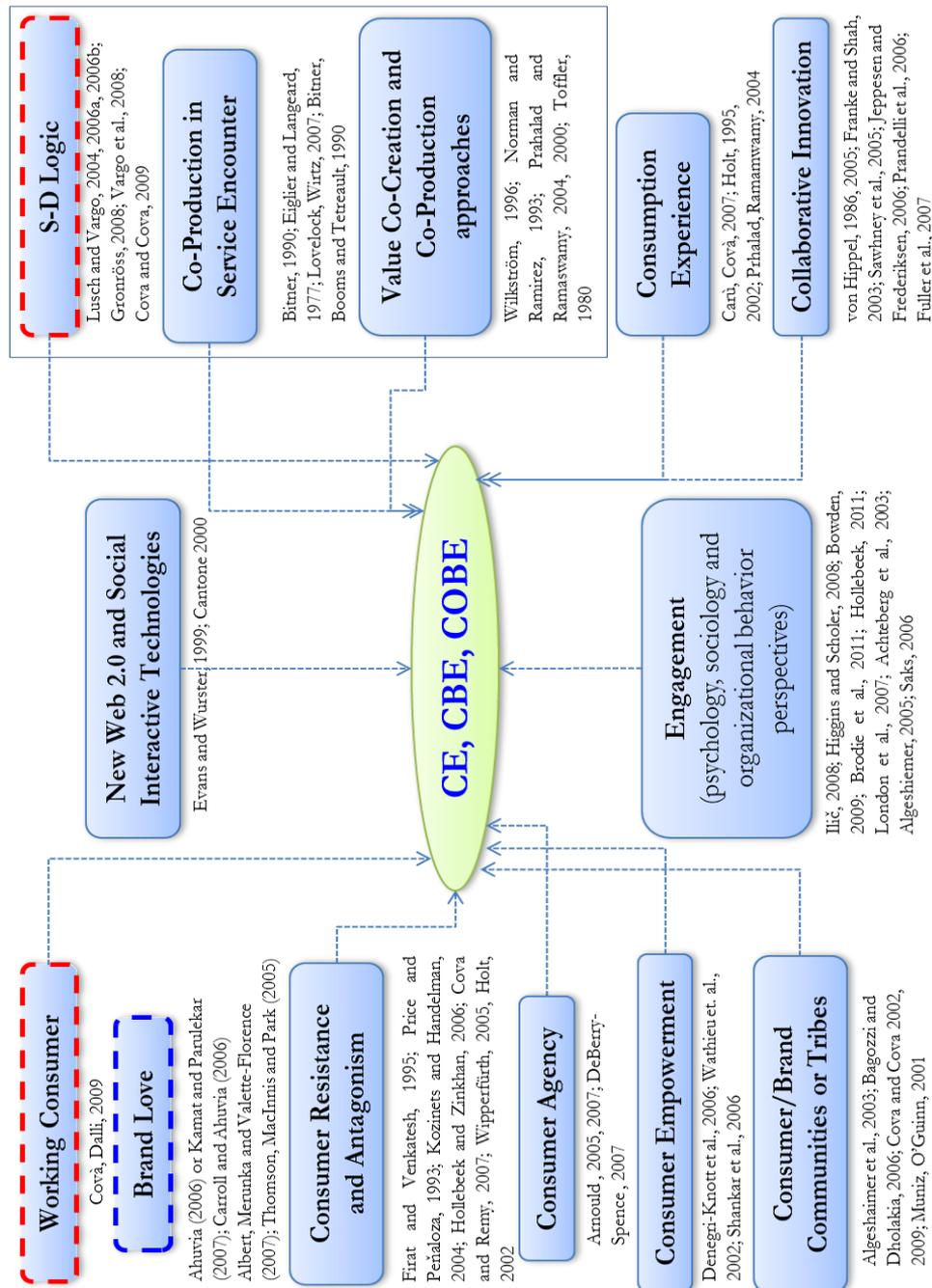


Figura 4.2. Sintesi del *Theoretical Background*

Fonte: Cantone L., Peretti P., Testa P. (2014)¹¹¹

¹¹¹ Cantone L., Peretti P., Testa P. (2014), Conference Presentation, Consumer online brand engagement and brand equity creation. An empirical research on the Italian luxury fashion brands, AMS Annual Conference - Indianapolis

4.4. Metodologia della ricerca empirica

La fase di ricerca qualitativa ha richiesto un anno di raccolta dati (gennaio, 2015 - gennaio, 2016) ed è suddivisa in due momenti, il primo periodo è stato dedicato allo sviluppo delle linee guida delle interviste, attraverso la raccolta di diversi articoli sul CBE, sui nuovi paradigmi pre-teorici (SDL, *working consumers*), sui vari filoni di ricerca (*co-creation, co-production, consumer agency, consumer resistance, consumer tribe*, ecc.), e sui costrutti emergenti di *consumer brand feelings* e *consumer brand relationship* (*emotional bonding, attachment, love, loyalty*). La seconda fase della ricerca consiste nella realizzazione delle interviste ad accademici di rilievo internazionale finalizzate ad indagare sulle domanda di ricerca, evidenziate nel paragrafo 4.1.

I *key informants* (Tremblay, 1957; Kumar, et al 1993) sono stati selezionati rispettando il “*theoretical sampling*” (Glaser e Strauss, 1967). Infatti, al fine di ottenere risposte eterogenee e provenienti da paradigmi diversi (Gobo, 2004) sono stati scelti docenti e ricercatori di fama internazionale appartenenti a due paradigmi teorici che hanno elevata rilevanza per l’evoluzione della teoria di marketing (*Service Dominant Logic* e *Good Dominant Logic*). I *key informants* sono stati selezionati considerando, anche, il loro ambiti di ricerca (*brand equity, value co-creation, consumer brand relationship* e *brand feelings*).

La metodologia di indagine utilizzata nello studio empirico è qualitativa (Gummesson 2005; Cantone e Testa, 2011) e basata, come appena detto, sulla realizzazione di interviste a studiosi di marketing e scienze manageriali, provenienti da università italiane e straniere¹¹². I *key informant* sono stati protagonisti di lunghe interviste, circa 2 ore di colloquio personale, allo scopo di indagare in modo molto ampio sulle criticità emerse nell’analisi della letteratura di marketing.

È stata scelta la metodologia di ricerca sociale per lo svolgimento delle interviste. Infatti, ciascuna intervista ha alimentato nuovi punti di domanda ed interrogativi che sono stati posti, a loro volta nelle successive interviste, e così via con le interviste a seguire. Di seguito sono riportate le linee guida adottate per sviluppare le interviste in funzione delle domande di ricerca alla base dello studio empirico del lavoro di tesi:

1. Per la RQ1 (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?) è stato chiesto agli *informant* di argomentare relativamente ai seguenti quesiti:

¹¹² Roderick J. Brodie, Professore Ordinario di Marketing - Università di Auckland Business School; Antonella Carù, Professore ordinario di Studi Aziendali - Università Bocconi di Milano; Michele Costabile, Professore Ordinario di Marketing - Università della Calabria; Bernard Cova, Professore Ordinario di Marketing - Kedge Business School; Rossella Chiara Gambetti, Professore Associato di Studi Aziendali - Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano; Linda D. Hollebeek, Professore Ordinario di Marketing - Università di Auckland Business School; Edward C. Malthouse, Professore Ordinario di Integrated Marketing Communications, Northwestern University; Cristina Mele, Professore Ordinario di Scienze della Gestione aziendale - Università degli Studi di Napoli Federico II.

- Definizione del concetto di *engagement* in linea con lo stato di conoscenze che gli intervistati hanno del concetto;
 - Rilevanza degli studi empirici finalizzati all'analisi del concetto di *engagement*;
 - Il legame del concetto di *consumer engagement* con il significato del termine *engagement* sviluppato in sociologia (sentirsi emotivamente, cognitivamente e psicologicamente legato a qualcuno).
 - La visione dell'*engagement* come leva operativa importante per permettere l'interazione, che rappresenta l'elemento fondamentale nella SDL;
 - Riflessioni su alcune affermazioni emergenti della SDL: "i *brand* non esistono come risorse aziendali ma come una risorsa che riflette l'esperienza dei consumatori, degli *stakeholder*, degli *opinion leader* e di tutti gli attori dell'ecosistema di business, affermando che tutto è *brand experience* e tutto è *brand engagement*?";
 - Riflessioni su cosa origina il coinvolgimento del consumatore nella *value co-creation* seguendo l'approccio della SDL;
 - Riflessione sul possibile annullamento di tutti gli altri costrutti di *relationship branding* (*engagement, experience, involvement, tribalismo...*) sotto l'adozione dell'approccio della SDL.
2. Per la RQ2 (quali sono le differenze e la sovrapposizione di CBE rispetto ad altri costrutti teorici esistenti nella letteratura di marketing?) è stato chiesto agli *informant* di argomentare relativamente ai seguenti quesiti:
- Identificazione dei costrutti presenti nella letteratura di marketing vicini al concetto di *engagement* e delle eventuali differenze e/o sovrapposizioni con il concetto stesso;
 - Descrizione del concetto di *engagement, involvement* e esperienza come *driver* per la creazione di una struttura concettuale alla base della implementazione della SDL e della co-creazione, come concetti operativi;
 - Riflessione sulle comunanze e le differenze tra i concetti di *engagement* e co-creazione.
3. Per la RQ3 (quali sono gli antecedenti e le conseguenze dell'*engagement*?) è stato chiesto agli *informant* di argomentare relativamente ai seguenti quesiti:
- Posizionamento del *brand engagement* rispetto alle teorie di *brand feeling*;
 - Riflessione sui legami tra il concetto di *brand engagement* e quello di *loyalty*;
 - Riflessione sul legame tra i concetti di *engagement* e di esperienza. Questi due concetti potrebbero essere considerati l'uno come generatore dell'altro o sono due elementi distinti? L'ingaggio potrebbe essere un facilitatore dell'esperienza, o viceversa?

4. Per la RQ4 (sviluppo di modello in grado di descrivere le caratteristiche dell'*engagement* e proponga un ciclo di vita del rapporto consumatore-*brand*) è stato chiesto agli *informant* di argomentare relativamente ai seguenti quesiti:

- Riflessione sull'origine dell'*engagement*, la cui natura potrebbe essere spontanea o indotta;
- Riflessione sulla componente colpita dall'*engagement* (valoriale e sociale o operativa-esecutiva e funzionale);
- Riflessione sull'aspetto duale o individuale del concetto di *engagement*;
- Riflessione sulla possibile connotazione sociale dell'*engagement* rispetto ad altri concetti presenti in letteratura, come l'*experience*, il *love*, l'*attachment* e la *loyalty*.

Gli intervistati sono stati chiamati a descrivere i costrutti, distinguendoli principalmente tra quelli che ipotizzano un ruolo attivo dei consumatori nella creazione di *brand equity*, e al contrario quelli che contemplanano un ruolo passivo del consumatore. È stata inoltre, indagata la relazione del costrutto rispetto ai paradigmi pre-teorici (SDL, *working consumers*), ai filoni di ricerca (*co-creation*, *co-production*, *consumer agency*, *consumer resistance*, *consumer tribe*, ecc.), e ai costrutti emergenti di *consumer brand feelings* e *consumer brand relationship* (*emotional bonding*, *attachment*, *love*, *loyalty*).

I dati qualitativi emersi durante le interviste sono stati trascritti e analizzati utilizzando il metodo del *text mining*¹¹³. L'obiettivo della ricerca consiste nella identificazione di un modello in grado di razionalizzare e sistemizzare le affermazioni emerse nell'analisi *textual data* (Feldman e Sanger 2007), attraverso 3 *step*: *classification*, *clustering* e *associations*. L'analisi dei *cluster*, in particolare, consiste in una procedura che viene utilizzata per schematizzare il contenuto del testo seguendo significativi raggruppamenti tematici. Inoltre, i *cluster* sono stati identificati su assi semantici latenti, descritti da unità lessicali caratterizzanti (in termini di *chi*) dalle frasi/messaggi inserite nel *software*. Inoltre, la *cluster analysis* identifica macro (assi semantici) e micro (*cluster*) concetti latenti. In altri termini, gli assi guidano le caratteristiche del CBE e il suo posizionamento nella letteratura di marketing.

L'interpretazione dei *cluster* è stata supportata dallo stesso *software* che identifica le affermazioni più significative e ridondanti inerenti alla descrizione specifica del gruppo tematico. L'associazione delle frasi ai *cluster* viene espressa in termini di punteggio decrescente. L'analisi dei *cluster* è basata sull'algoritmo *k-means* (Steinbach et al. 2000).

¹¹³ Feldman, R. and Sanger, J. (Eds.). (2007). *The text mining handbook: advanced approaches in analyzing unstructured data*. Cambridge University Press.

Tale processo di analisi, cela i nomi dei soggetti intervistati per evitare l'identificazione del singolo informatore alle affermazioni riportate. In altre parole, come sempre accade nella ricerca qualitativa, l'identità dell'individuo intervistato non è rilevante per l'analisi, ciò che risulta importante è solo la conoscenza cumulativa che il metodo qualitativo permette di esplorare.

4.5. I risultati della ricerca¹¹⁴

Come appena detto, l'obiettivo principale della ricerca empirica consiste nell'esplorare come gli accademici definiscono spontaneamente il CBE e quale posizione il CBE abbia all'interno delle teorie di *brand*, individuando somiglianze e differenze con i costrutti di marketing preesistenti, che considerano il ruolo attivo del consumatore verso la marca. Questa sezione riporta i principali risultati della ricerca empirica.

La procedura di analisi condotta dal *software* di *test-mining*, ha permesso di individuare sei raggruppamenti culturali significativi, definiti “*cluster* tematici”, e distribuiti all'interno di un grafico tridimensionale (Figura 4.3.). Il significato attribuito a ciascun raggruppamento deriva da parole e frasi chiave che il *software* individua come maggiormente rilevanti. In questa sezione sono state riportate le parole principali e le frasi chiave per ogni *cluster*, ed infine, ciascun cluster è stato interpretato sulla base della sintesi dei risultati emersi dal *text-mining*.

¹¹⁴ Cantone L., Testa P., Marrone T. (2015), “Consumer Brand Engagement Positioning in Marketing Theory under a Service Dominant Logic Perspective”, Naples Forum on Service, June 9-12, (2015) Naples, Italy

Induced
CBE meaning related to the nature of consumer involvement
 Spontaneous/voluntary

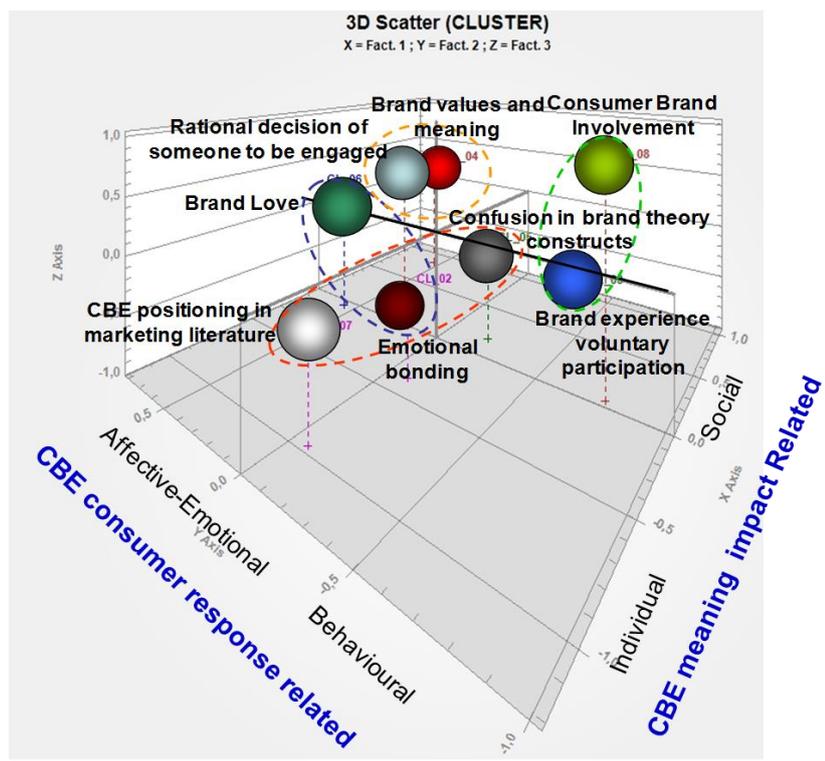


Figura 4.3. Modello tridimensionale emerso dal *text-mining*

Fonte: Cantone L., Testa P., Marrone T. (2015)¹¹⁵

Cluster	Cultural space %	Etichetta
Cluster 1	21,04%	Rational decision of someone to be engaged with a brand
Cluster 2	23.57%	Emotional bonding with a brand
Cluster 3	11.07%	Brand experience voluntary participation
Cluster 4	10,71%	Brand values and meaning
Cluster 5	17.14 %	Overlapping and confusion in brand theory constructs
Cluster 6	16.43%	Brand Love and consumer brand relationship
Cluster 7	16.52%	CBE positioning in marketing literature
Cluster 8	14.73%	Consumer Brand Involvement

Figura 4.4. Informazioni di sintesi sui cluster emersi dal *text-mining* (nostra interpretazione)

¹¹⁵ Cantone L., Testa P., Marrone T. (2015), Conference Presentation “Consumer Brand Engagement Positioning in Marketing Theory under a Service Dominant Logic Perspective”, Naples Forum on Service, June 9-12, (2015) Naples, Italy

Il *cluster* 1 (spiega il 21,04% dello spazio culturale totale). Le parole chiave più importanti che spiegano questo *cluster* sono: *to build, CBE, new, BMW, dimension, newness, to look at, thoughts, value in use, to understand, thinking*, e così via. Le seguenti dichiarazioni sono quelle che esprimono più chiaramente il significato attribuito al *cluster* 1:

- *I costrutti di CE e BE sono costrutti multidimensionali. Questi non sono concetti nuovi nella letteratura di marketing, in senso assoluto, ma sono nuovi per l'importanza e la rilevanza che assumono oggi.*
- *Quando emerge un nuovo concetto di marketing c'è sempre molta confusione sulla natura dello stesso.*
- *Attraverso il CBE il valore per il consumatore è definito come "value of interaction" invece che "value in use", in quanto per il consumatore non è necessario l'utilizzo del prodotto. Lui/lei spesso partecipano alla creazione di valore per una marca o per altri clienti, mostrando le loro abilità. L'acquisto del prodotto non è una conseguenza scontata e certa del CBE.*
- *Il coinvolgimento dei clienti è una costruzione evolutiva che rappresenta una nuova frontiera di relationship marketing. Il CBE supera il concetto di fedeltà e spiega l'interazione tra il consumatore e il brand. Il termine "interazione" caratterizza il concetto di coinvolgimento inteso come engagement dei clienti e lo distingue da altri concetti.*
- *Lo stesso vale per il costrutto di brand experience. Questi due costrutti (CBE e customer experience) hanno molti elementi di sovrapposizione. Quindi, è necessario chiarire il concetto di engagement. Il CBE ha una dimensione sociale, molto più forte della semplice funzione di fluidificante relazionale tipica dei concetti di brandlove e brand attachment.*
- *...questi sono i costrutti più vicini al CBE, e pertanto, attivano la necessità di distinguerli dal CBE. Al contrario, costrutti come la brand loyalty e la soddisfazione del cliente, non sono collegati né sovrapposti al CBE, in quanto quando parliamo di fedeltà facciamo riferimento a qualcosa di statico che non ha alcun legame con il concetto di engagement. Per esempio, un consumatore potrebbe essere fortemente impegnato verso un brand, come la Ferrari, senza mai aver acquistato una Ferrari.*
- *Questi sono i costrutti più sovrapposti da un punto di vista concettuale con il CBE, dato che implicano un legame emotivo tra un marchio e un consumatore. Poi c'è la brand experience, che è un costrutto molto vicino a quello di engagement, in particolare a quello sviluppato da Schmitt.*

Conformemente alle parole chiave indicate in precedenza, è chiaro che gli *informant* riconoscono il fatto che il CBE sia un argomento nuovo nella teoria di marketing e/o assume una nuova rilevanza. Pertanto, è necessario stabilire quali siano le somiglianze e le differenze con i costrutti preesistenti, in particolare, con la fedeltà alla marca e l'esperienza di marca che sono considerati i più vicini al CBE. In particolare, è chiaro che il CBE rappresenta un legame emotivo e al tempo stesso un comportamento di interazione tra consumatore e marchio o con altri consumatori.

Pertanto, sulla base di queste ultime considerazioni il nome attribuito al *cluster 1* è: “*new construct: differences and similarities with existing ones*”.

Il *cluster 2* (spiega il 23.57 % del totale dello spazio culturale). Le parole chiave più importanti che spiegano questo cluster sono: *commitment, loyalty, trust, general management, to write, theory, community, to bond, Vargo, experience, brand, to be, to develop, engagement, to affirm, individuals, Lush*, e così via. Le seguenti dichiarazioni sono quelle che esprimono più chiaramente il significato attribuito al *cluster 2*:

- *L'impegno della comunità consiste nell'attivismo del consumatore nei confronti di altri individui. Esistono una serie di termini guida dell'engagement come l'interesse, l'aiuto reciproco, l'impegno verso altri individui. L'attivismo di queste persone si trasforma in appartenenza ad una community. Vi è una netta differenza tra l'impegno verso la community e l'impegno verso il marchio.*

- *Il comportamento di fedeltà è una conseguenza del brand engagement. Anche la fedeltà attitudinale è una conseguenza dell'engagement, a seconda di cosa si intende per essa. L'engagement porta ad una serie di risultati: maggiore soddisfazione, impegno, fiducia e fedeltà.*

- *Il coinvolgimento all'interno della community consiste nel voler fare qualcosa per noi stessi e per coloro che sono parte di un gruppo di individui, che sono uniti dalla comune passione verso un oggetto. Il brand engagement, invece, consiste in un'azione sia verso il marchio che verso un gruppo di persone che condividono la stessa passione per il marchio.*

- *Nel modello di ecosistema di engagement è possibile individuare quali sono le azioni che generano brand engagement. Naturalmente, a volte l'engagement può essere spontaneo. Ma all'interno dell'ecosistema di engagement ci sono alcuni attori induttori dell'engagement (attori di marca) e altri attori che si impegnano spontaneamente (altri attori).*

- *Esistono concetti che precedono l'engagement, come l'involvement, la participation, la customer satisfaction, il commitment, e la trust. Analogamente, ci sono concetti che seguono l'engagement, come la customer satisfaction, la confidence, la self-brand connection, l'emotional connection verso il brand, l'empowerment e la loyalty*

- *Chandler e Lush (...) hanno sviluppato diversi studi per la costruzione di una teoria generale che coinvolga concetti come l'engagement e l'esperienza sotto la prospettiva SDL. L'engagement è un concetto relazionale che si sviluppa tra le persone e si nutre di sentimenti o di qualcosa di umano che può sorgere tra gli individui e può essere condiviso tra di loro (ad es. è possibile condividere con altri individui il coinvolgimento che scaturisce verso lo stesso prodotto/marca)*

- *Bloemer (...) è uno degli autori che maggiormente lavora sui concetti di fedeltà, di legame, di collegamento e di engagement per spiegare la capacità di attrazione dei consumatori dalle piattaforme virtuali, come i siti web,*

per fare in modo che essi rimangano legati a questi canali per la creazione di un'esperienza che potrebbe portare alla lealtà.

Conformemente alle descrizioni suggerite dalle diverse parole chiave indicate in precedenza, in riferimento al *cluster 2*, è chiaro che il *cluster* sottolinea le differenze esistenti tra CBE e il concetto di ecosistema di *engagement*. Gli *informants* chiariscono quali sono gli antecedenti e le conseguenze del *brand engagement* e quali sono i ruoli degli attori presenti all'interno dell'ecosistema di *engagement*. L'etichetta assegnata al *cluster 2* è: "*community engagement and engagement ecosystem model*".

Il *cluster 3* (spiega l'11.07 % dello spazio culturale totale). Le parole chiave più importanti che spiegano questo *cluster* sono: *component, SD Logic, behaviour, dialog, drive, to stimulate, firm, buy, interaction, dimension, to push, emotional, communication, interactivity, valuable, client satisfaction*, e così via. Le seguenti dichiarazioni sono quelle che esprimono più chiaramente il significato attribuito al *cluster 3*:

- *La dimensione affettiva di impegno presenta una forte sovrapposizione con il concetto di coinvolgimento del consumatore. Con quest'ultimo, l'individuo viene stimolato all'interazione (con il marchio) per ridurre il rischio percepito o per soddisfare l'aspettativa di benefici di varia natura che si possono ottenere grazie all'interazione.*
- *Il CE dovrebbe essere associato al significato originale del matrimonio, che ha un forte significato di valore, al fine di rafforzare le componenti cognitive ed emotive. Se si pensa ad un modello concettuale piramidale, dove alla base ci sono le attività operative e sulla parte superiore si trovano i valori e il significato del marchio, il BE si trova al vertice della piramide, mentre il coinvolgimento è situato alla base di questa piramide ideale.*
- *Il framework (...) mostra anche quanto sia importante il dialogo con il marchio (non-purchase behaviours). Questo costrutto si muove lungo due dimensioni "brand-related-goal-relevance" e "interazione". In questo modo, è possibile rappresentarlo lungo un continuum sul quale possono essere posizionati i vari comportamenti di engagement che vanno da "none engagement" a "high engagement".*
- *Il servizio o il valore nella SDL sono il motivo per cui si realizza l'interazione e lo sviluppo dei network. Cioè, utilizzando una rete di risorse a beneficio degli altri (individual and collective players) al fine di ottenere la proposta di un servizio innovativo. Il servizio, nella SDL, è identificato nell'interazione.*
- *Il CE porta ad un livello di soddisfazione più alto ed alla fedeltà affettiva. I clienti soddisfatti e fedeli, allo stesso tempo, partecipano a più comportamenti di engagement. L'engagement è sicuramente un fenomeno stimolato dall'azienda e può essere generato attraverso opportune iniziative di marketing.*

- Una domanda interessante è: come si può sviluppare l'interazione consumer-firm-consumer? Inoltre, bisogna riflettere sull'esistenza delle varie dimensioni del costrutto di engagement: cognitiva, emotiva e comportamentale.
- Il CBE non è un comportamento di acquisto, ma influenza i fattori che portano alla soddisfazione, alla lealtà e LTV. Il modello spiega quali sono gli antecedenti dell'engagement e come possono essere monitorati. Gli sforzi di marketing dovrebbero concentrarsi sulla creazione di esperienze che stimolano il comportamento di dialogo con il marchio, influenzando lo shopping ed il consumo.
- Il consumatore impegnato agisce per ottenere un beneficio individuale e per sentirsi meglio. Le aziende sviluppano processi di coinvolgimento e di esperienza al fine di ottenere un aumento del valore dell'impresa anche in termini di conoscenza, di base clienti e di creatività. Aumentando così i valori intangibili.

Pertanto, il *cluster 3* valuta le differenze tra due costrutti che sono molto spesso fraintesi e confusi nella letteratura di marketing e nella pratica manageriale. I costrutti di *consumer involvement* (CI) e il CBE differiscono fortemente tra di loro. Il CI, infatti, è spesso facilitato da parte delle imprese attraverso varie iniziative (eventi, *brand contest*, web 2.0, *gamification*, e così via) deliberatamente concepite dall'azienda a tale fine. Il consumatore è consapevole e si attiva per incrementare il legame verso la marca o per raggiungere un determinato beneficio materiale o immateriale. Il coinvolgimento inoltre tende ad essere limitato nel tempo e nello spazio. Il CBE, invece, può essere cognitivo, affettivo e comportamentale e consiste in uno stato di legame spontaneo e duraturo tra il consumatore e la marca o con altri consumatori. A volte i marchi possono sviluppare iniziative di dialogo con alcuni consumatori solo al fine di creare le condizioni ideali per nutrire le attitudini cognitive ed affettive dello stesso consumatore in relazione ad un marchio. Ma solo il consumatore può maturare il suo rapporto emozionale e di lunga durata giungendo alla decisione finale di impegnarsi con tale marchio. Quando questo accade il consumatore contribuisce allo sviluppo e alla condivisione di un nuovo significato, alla creazione di nuovi contenuti e di idee innovative per il marchio. In qualche modo lui/lei adottano inconsciamente una prospettiva manageriale. Pertanto, l'etichetta del *cluster 3* è: "*distinction between CBE, BE and BI*".

Il *cluster 4* (spiega il 10,71 % del totale culturale dello spazio). Le parole chiave più importanti che spiegano questo *cluster* sono: *perspective, relationship, role, ladder, complex, to put, resource, conceptual, to catch, attitude, study, approach, exemplum, fundamental, benefits, trusty, to furnish, player, to search for, active*, e così via. Le seguenti dichiarazioni sono quelle che esprimono più chiaramente il significato attribuito al *cluster 4*:

- Secondo la SDL ci sono attori che si specializzano nella fornitura in risorse differenti e quindi un singolo consumatore può assumere ruoli diversi, per questo vengono chiamati integratori di risorse. Cosa il consumatore si aspetta da questo atteggiamento attivo di integratore di risorse?
- Un esempio di coinvolgimento dei consumatori potrebbe essere: vado a prendere il caffè, ma desidero prepararlo da solo, l'azienda mi dà tutto il necessario per produrre qualsiasi tipo di caffè, anche quello lungo americano. Questo è un esempio di CE, in cui il consumatore è attivo e questa è una delle caratteristiche del consumatore post-moderno.
- Questi concetti sono tipici della SDL e hanno permesso sia ai ricercatori che alle imprese di arricchire gli approcci e le prospettive per una più complessa e globale definizione dei costrutti di marketing.
- ... si parla di una teoria istituzionale complessa e multidimensionale. Credo che le interviste agli accademici, per questo studio, sono interessanti e avrei cercato anche di capire il punto di vista epistemologico delle diverse discipline (SDL e GDL) confrontando le discussioni e i riferimenti, per poi scegliere in quale filone della letteratura inserire il contributo.
- Il consumatore moderno è molto complesso da raggiungere in modo rapido e automatico, tramite un'inquadratura statica; è impossibile cristallizzare il concetto di CBE oggi attribuendovi una specifica scala di misurazione, in quanto il consumatore è altamente volubile, pertanto, una scala di misura potrebbe non essere sempre adatta.
- In caso contrario, si può decidere di fare una ricerca ancora più ampia che incorpora le precedenti prospettive, tuttavia, è molto difficile, toccare tutti gli approcci, ed affrontare il problema a 360 gradi, questo è un approccio tipico dei ricercatori italiani e rappresenta sia un punto di forza che di debolezza.
- Credo che gli studi quantitativi siano necessari per la definizione di una scala di misurazione che definisce il concetto di CBE, ma credo anche che il CBE sotto il punto di vista qualitativo non sia stato ancora ben indagato. Le ricerche qualitative rappresentano una priorità nella definizione del CBE.

L'etichetta del cluster 4 è: “*epistemological and methodological choices for a better CBE research*”. Questo cluster è molto importante. Gli informant suggeriscono come posizionare la ricerca sul CBE nella letteratura di marketing. Al giorno d'oggi, il marketing sta sperimentando un forte pensiero critico, in quanto, a seguito dell'introduzione della SDL teorizzata da Lusch e Vargo (2004), la GDL è stata fortemente minata nelle sue fondamenta. Tuttavia, negli ultimi anni la SDL non è stata in grado di andare oltre la sua fase pre-teorica. Infatti, molti studiosi continuano a sviluppare nuovi costrutti sotto questa nuova logica. Per quanto riguarda il *brand*, secondo la SDL è co-creato da diversi attori dell'ecosistema di business, pertanto, il CE assume una forte rilevanza nello spiegare l'attivismo del consumatore verso il *brand* e il comportamento del consumatore. In questo senso, il CBE è l'altra faccia della medaglia del *brand* e della co-creazione.

In altre parole, gli studiosi della SDL hanno identificato nel concetto di CBE un costrutto in grado di rendere operativa la teoria stessa. Al contrario, gli studiosi di GDL non sono interessati affatto al concetto di CBE e interpretano il CBE come un nuovo costrutto che si sovrappone a quelli esistenti relativi alle relazioni *consumer-brand*. Pertanto, i ricercatori assegnano un significato differente di CBE rispetto al *brandlove* e al *brand attachment*. Così, gli *informant* suggeriscono la necessità di analizzare anche la prospettiva epistemologica di ogni filone sul posizionamento di CBE nelle teorie di marketing e di approfondire il costrutto nell'approccio qualitativo evitando la sua prematura cristallizzazione.

Il *cluster 5* (spiega il 17.14 % dello spazio culturale totale). Le parole chiave più importanti che spiegano questo *cluster* sono *experience, induced, interactive, value-creation, to induce, general, co-creation, type, realization, to distinguish, involvement, basis*, e così via. Le seguenti dichiarazioni sono quelle che esprimono più chiaramente il significato attribuito al *cluster 5*.

- *Il coinvolgimento può essere indotto o spontaneo, e questo dipende dal contesto: in alcuni casi può manifestarsi spontaneamente (es. quando i consumatori generano contenuti che condividono nella community e/o sui social media), ma altre volte può essere indotto (es. quando i consumatori sono coinvolti dalla l'azienda in eventi o in altre esperienze).*

- *La teoria della SDL è una teoria generale molto ampia in grado di accogliere e incorporare il concetto di engagement e di spiegare l'esperienza interattiva di co-creazione del valore. Inoltre, si dovrebbe fare riferimento per definire l'engagement alle altre teorie generali, tra cui il Consumer Culture Theory e la Social Practice Theory.*

- *L'engagement non deve essere confuso con un meta-concept, che vive all'interno di diverse teorie generali e che fornisce la base per spiegare le interazioni finalizzate alla co-creazione di valore (SDL, Consumer Culture Theory e Social Practice Theory).*

- *È difficile dire cosa distingue esattamente il concetto di brand engagement da quello di brand experience, forse l'esperienza è qualcosa che il consumatore vive quando il prodotto/servizio viene consumato, mentre l'engagement è una condizione mentale che non si conclude con il consumo ma permane anche successivamente ad esso.*

- *L'engagement non può essere indotto, ma il brand ha un ruolo importante nella creazione dell'engagement (...) il CBE non è influenzato dall'azienda, ma potrebbe essere facilitato da essa. La capacità di interagire con i consumatori in un modo specifico può creare un contesto favorevole, in grado di facilitare l'engagement del consumatore.*

- *Esiste una differenza tra l'engagement e l'esperienza derivante dal fatto che l'esperienza è accidentale, è un evento, mentre l'engagement è una relazione. Attraverso l'engagement è possibile vivere più esperienze con un*

brand ma potrebbe non necessariamente sentirsi impegnato. Così come la co-creazione intesa nella SDL non rappresenta la stessa cosa della co-produzione.

- *Credo che ci sono diversi aspetti che possono essere utilizzati come base per lo sviluppo di una definizione generale di CBE. Il primo tema riflette un particolare stato psicologico di un cliente stimolato a vivere specifiche esperienze interattive con un oggetto (ad esempio, un marchio).*

- *In Eataly il consumatore è immerso in questa esperienza e si sente ingaggiato a seguito dell'esperienza stessa. Il consumatore quando si reca in un pdv Eataly lo fa per vivere un'esperienza. L'esperienza del cliente è uno degli elementi attraverso cui si può raggiungere il coinvolgimento e quindi l'engagement.*

Alla luce di quanto detto, il *cluster 5* viene etichettarlo come: “*value co-creation, SDL and CBE*”. Gli *informant* di questo *cluster* appartengono al filone della SDL e condividono il *mainstream* della *value co-creation*. In realtà per loro non è rilevante se il CBE è spontaneo o viene in qualche modo indotto o facilitato dal marchio, ciò che risulta fondamentale è il fatto che diversi attori co-creano la *brand equity* e alimentano il significato del *brand*, impegnandosi in esperienze individuali e/o sociali. Pertanto, anche le differenze tra CBE e BE non sono rilevanti essendo le due facce della stessa medaglia. Questi autori suggeriscono di non considerare il CBE un meta-concetto rispetto alla SDL, alla GDL e alle altre teorie che spiegano la co-creazione di valore a seguito dell'interazione, come la *Consumer Culture Theory* e la *Social Practice Theory*. Gli *informant*, inoltre, raccomandano la scelta del posizionamento teorico. Questa eventuale decisione sarebbe molto pericolosa in quanto potrebbe minare la coerenza interna della teoria di marketing e potrebbe portare a una incoerenza e dissociazione dei principali costrutti di marketing.

Cluster 6 (spiega il 16.43 % dello spazio culturale totale). Le parole chiave più importanti che spiegano questo *cluster* sono: *love, decision, attachment, brand, huge, variable, item, to decide, to work, need, and reviews, to criticize, to look at, online*, e così via. Le seguenti dichiarazioni sono quelle che esprimono più chiaramente il significato attribuito al *cluster 6*:

- *Il brandlove (o brand attachment) e il BE sono due concetti diversi, ma allo stesso tempo collegati, e non sono in concorrenza tra loro. Potrebbe essere interessante mostrare i legami tra questi concetti che possono essere parte di un processo, che inizia con il brand attachment, continua con il brandlove e si conclude con il brand engagement (...)*

- *Mentre per il brand attachment (o brandlove) il legame deriva da un'emozione e non da una decisione consapevole, l'engagement è frutto di una decisione razionale che segue un processo cognitivo che caratterizza il CBE, questo atteggiamento razionale non esiste negli altri concetti che esprimono il legame tra brand e consumatore.*

- *Il BE implica una decisione razionale e secondaria. L'amore e l'attaccamento verso la marca misurano qualcosa di emotivo e di istintivo che spiega la relazione tra brand e consumatore. Al contrario, il BE misura qualcosa di carattere formale. Il concetto di engagement implica l'idea di coinvolgimento attivo e operativo, mentre il concetto di brandlove non implica l'attività del consumatore, e potrebbe manifestarsi anche in modo passivo.*
- *In America c'è un forte attrito tra Parcker (studioso di brand attachment) e Ahuvia (studioso di brandlove): i due professori discutono (a suon di pubblicazioni scientifiche) su quale dei due concetti abbraccia l'altro. La cosa che li accomuna è la loro natura relazionale: concetti come partecipazione, amore, attaccamento, impegno sono tutti basati sulla costruzione di un rapporto tra brand e consumatore. Dietro la parola engagement vi è una decisione (consapevole e razionale) mentre dietro i concetti di amore e di attaccamento al marchio non c'è una decisione, ma sono frutto di un atteggiamento istintivo.*
- *Se restiamo sul concetto di relazione, la consumer agency è anche una teoria che descrive ciò che un consumatore può fare in un rapporto. I concetti compresi sono: brand attachment, brandlove e brand engagement.*
- *Nei concetti di brandlove e di brand attachment, non vi è l'integrazione delle risorse. I consumatori ingaggiati sostengono veri sforzi per il brand, e si impegnano in modo attivo, questi elementi non esistono all'interno del costruito di brandlove.*
- *L'engagement non è un concetto che uso molto, a causa della sua natura gestionale. In realtà, è stato adottato enormemente dai consulenti e dai manager delle community online. Se si guarda alla maggior parte dei più importanti Marketing Journals, questo concetto non viene quasi mai trattato, a differenza di concetti come il brandlove e il brand attachment.*

Le frasi che meglio descrivono questo *cluster*, coerentemente con le sue parole chiave, consentono di etichettare il *Cluster 6* come: “*CBE integration in BL-BA theory*”. Infatti, il *brandlove*, il *brand attachment* e il CBE si riferiscono ad uno stato emotivo e di coinvolgimento affettivo del consumatore verso un marchio. La differenza sta nel fatto che il consumatore si impegna con il *brand* decidendolo in modo consapevole e manifestando socialmente ed in modo inequivocabile tale decisione di agire al fine dello sviluppo del *brand*. Questo porta allo sviluppo di un rapporto di lunga durata (matrimonio) tra *brand* e consumatore.

Partendo dalle evidenze emerse dall'analisi dei *cluster*, è stato possibile dare un'interpretazione ai tre fattori (assi x, y, z) nella mappa dei *cluster*, come descritto nella Figura 4.3.

L'asse x è descritta positivamente dai *cluster 1* (*love, decision, attachment, brand, huge, American, variable, item, to decide, to work, need, and reviews, to criticize, to look at, online*), *4* (*epistemological and methodological choices for a better CBE research*) e *6* (*CBE integration in BL-BA theory*), e negativamente dalli *cluster 2*

(*community engagement and engagement ecosystem model*), 3 (*distinction between CBE, BE and BI*) e 5 (*value co-creation, SDL and CBE*).

Sulla base di queste considerazioni l'asse x è stata etichettata: "*brand engagement meaning consumer response related (cognitive/affective vs behavioral)*". Il CBE è uno stato mentale cognitivo/affettivo molto simile ai costrutti come il *brandlove* e il *consumer brand relationship* (*cluster 6*), ciò implicano, inoltre, la manifestazione di un comportamento attivo del consumatore verso un *brand* (*cluster 6*), e il contributo affettivo finalizzato alla creazione del valore sociale del *brand* e del suo significato (*cluster 2, 3*).

Nella letteratura di marketing al BE è stata riconosciuta la componente comportamentale come conseguenza della fedeltà al *brand* (*cluster 1*), si tratta di una sorta di legame interattivo con il *brand* che presenta una sovrapposizione con altri costrutti generando confusione (*cluster 1*), e in particolare il concetto di BE deve essere distinto dalla partecipazione volontaria dei consumatori, dalla *brand experience* e dal *consumer brand involvement* (*cluster 1 e 3*). Il suggerimento teorico degli *informants* consiste nell'integrare il CBE nella teoria *consumer-brand relationship* (*cluster 6*), nell'utilizzare un chiaro modello epistemologico e una specifica scelta metodologica (*cluster 4*), e nel cercare di trovare le distinzioni tra i concetti di CBE e CBI (*cluster 3*). Naturalmente, la scelta epistemologica ha una grande importanza in quanto potrebbe portare al posizionamento in letteratura del costrutto sia sotto il filone di ricerca SDL che sotto il filone di ricerca GDL, in questo caso risulta necessario individuare una definizione di CBE in cui i due paradigmi riescono a convergere.

L'asse y è spiegato positivamente dal *cluster 1* (*new construct: differences and similarities with pre-existing ones*), 3 (*distinction between CBE, BE and BI*), e 4 (*epistemological and methodological choices for a better CBE research*), e negativamente dal *cluster 2* (*community engagement and engagement ecosystem model*), 6 (*CBE integration in BL-BA theory*), e 5 (*value co-creation, SDL and CBE*). Pertanto, l'asse y è stata etichettata: "*brand engagement meaning impact related (social-individual)*". In realtà, ci sono alcune dichiarazioni espresse dagli *informant* che suggeriscono una forte rilevanza dell'implicazione sociale nel concetto del CBE (*cluster 2 e 5*). Il CBE richiede, una "decisione razionale da parte di un individuo di impegnarsi con un *brand*" (*cluster 6*), questa decisione viene resa nota ad altri soggetti e comunicata pubblicamente, ciò incide sulla creazione della *brand equity*, contribuendo a creare valore sociale per il marchio (*cluster 3*). Il CBE è spesso sovrapposto e confuso con altri costrutti delle teorie di *brand* (*cluster 1 e 3*), e differisce dalla *brand experience*, caratterizzata dalla partecipazione interattiva e volontaria del consumatore alle iniziative, agli eventi e alle esperienze online e/o offline create dal *brand* (*cluster 1*). Il CBE è stato posizionato nella letteratura di

marketing con un approccio positivistico e come conseguenza della fedeltà (*cluster 1 e 3*), rappresenta una sorta di legame emotivo con un marchio (*cluster 6*), e deve essere descritto in modo differente rispetto ad alcuni importanti costrutti come il *brandlove* e la *consumer-brand relationship* (*cluster 6*). Tuttavia, il CE (*cluster 4*) è considerato come un integratore di risorse, al fine di combinare diverse risorse esistenti nell'ecosistema e creare un servizio migliore (o una migliore proposta di valore).

Infine, l'asse z è positivamente spiegata dal *cluster 1* (*new construct: differences and similarities with pre-existing ones*), *3* (*distinction between CBE, BE and BI*), e *2* (*community engagement and engagement ecosystem model*) e negativamente dal *cluster 6* (*CBE integration in BL-BA theory*), *4* (*epistemological and methodological choices for a better CBE research*), e *5* (*value co-creation, SDL and CBE*). Pertanto, l'asse z viene etichettata: "*brand engagement related to the nature of consumer involvement (spontaneous vs induced)*". Il CBE nasce spontaneamente nella mente dei consumatori ed è un comportamento finalizzato a sviluppare un legame verso marchio. È stato posizionato inizialmente nella letteratura di marketing come una conseguenza della fedeltà alla marca (*cluster 1 e 3*), rappresenta un legame emotivo con un marchio (*cluster 1 e 3*), si tratta di un sentimento che il consumatore nutre verso il *brand* in modo spontaneo, questo sentimento è descritto similmente anche nei costrutti di *brandlove*, *brand attachment* e negli altri costrutti di *brand feeling* in cui il consumatore trova piacevole una marca (*cluster 6*), ciò determina una notevole confusione e sovrapposizione su questo aspetto nella teoria di marketing (*cluster 1 e 3*). Al contrario, il CBI è descritto come un concetto indotto dal marchio e privo di una decisione razionale di essere coinvolti verso di esso. Il consumatore spesso assume un comportamento attivo verso il *brand* per mitigare il rischio e/o per ottenere il beneficio promesso dall'azienda, per mezzo di dispositivi digitali i consumatori sono indotti a produrre contenuti o partecipare attivamente ad iniziative di *gamification* ed eventi, questo costrutto è spesso confuso, soprattutto da un punto di vista gestionale, con il CBE. Un'altra differenza rilevante tra CBE e CBI consiste nell'effetto che sono in grado di generare (*Value and meaning vs Operational oriented*). Il CBE contribuisce a sviluppare e condividere un nuovo significato, nuovi contenuti e idee innovative a favore del *brand*. In qualche modo l'individuo adotta inconsciamente un atteggiamento manageriale attivo verso il marchio. Al contrario, nel CBI, il consumatore è interessato al marchio ma tende principalmente a contribuire a renderlo operativo. Il suo contributo è legato ad una migliore fruizione del prodotto/servizio. Fornisce informazioni, produce contenuti e partecipa attivamente alle iniziative del marchio. Pertanto, il CBI descrive un legame tra consumatore e *brand* in cui il consumatore, metaforicamente, può

essere assimilato ad un dipendente dell'azienda (un manager) che lavora attivamente per migliorare il prodotto/servizio e le sue prestazioni.

4.6. I principali punti di discussione

Dall'analisi dei risultati dell'indagine empirica emergono vari punti di discussione, in particolare è possibile distinguerne quattro.

Il primo punto di discussione (RQ1: 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?) emerso nell'analisi empirica consiste nella "necessità di sistematizzare i costrutti nella teorie di marketing". Spesso la comunità scientifica propone l'introduzione di nuovi costrutti intenti a spiegare il rapporto tra consumatore e marca, ma a volte, questi costrutti non sono in grado di favorire l'avanzamento di una teoria generale e non si integrano in modo coerente con le premesse dei paradigmi preesistenti. Pertanto, appare impellente una riflessione da parte della comunità scientifica rivolta a valutare la coerenza dei costrutti emersi nell'ambito di un modello teorico di sintesi generale. La difficoltà di individuare il posizionamento del CBE potrebbe rappresentare un primo passo per l'intera sistematizzazione della teoria. Uno degli obiettivi del lavoro di tesi è proporre, appunto, una prima proposta di sistematizzazione dei concetti esistenti e stimolare la ricerca di marketing in questo senso. È molto difficile proporre nuovi costrutti in un quadro teorico così complesso, in gran parte non sistematizzato e contenente filoni fortemente contrapposti. Come è emerso dalle interviste, l'affermazione del CBE nella letteratura è stata molto veloce e ha seguito i canoni di una cultura positivista. L'assimilazione del CBE alla fedeltà, infatti, può essere considerata pericolosa se si tiene conto del fatto che l'engagement non è sempre manifestato con comportamenti concreti del consumatori verso marchio. La partecipazione attiva del consumatore sui social media parte, a volte, anche dai non clienti o da ex clienti del *brand* che condividono alcuni o tutti i valori (vecchi e nuovi) comunicati dalla marca (es. Alfisti). Talvolta, infatti, un consumatore vive tutte le fasi di coinvolgimento verso il marchio, descritte sopra senza mai aver acquistato il prodotto/servizio. Si tratta di una situazione particolare in cui, per esempio, un consumatore ama un marchio (es. Ferrari), è fortemente coinvolto dal marchio e manifesta pubblicamente (sul web, durante gli eventi, ecc.), il legame indissolubile con il marchio, ma non necessariamente possiede un prodotto di quella marca. Questo legame è molto forte e assume le caratteristiche

di un culto. Pertanto, la fedeltà invece di essere definita come il costrutto che precede il CBE, rappresenta l'aspetto emotivo del CBE. Il *brand attachment* e il *brandlove* sono le premesse del CBE e non necessariamente della fedeltà. Inoltre, ci sono marcate differenze tra il CBE e la co-creazione di valore. La co-creazione è spesso innescata dall'azienda che predispone una serie di strumenti per il coinvolgimento dei clienti al fine di creare *brand equity*. Molto spesso, il cliente viene coinvolto in attività finalizzate all'ottimizzazione/miglioramento del sistema di offerta, mentre, raramente viene coinvolto in attività finalizzate alla generazione di idee innovative. In quest'ultimo caso, infatti, l'azienda assume un ruolo di primo piano nel processo di innovazione, fornendo gli strumenti e le competenze per permettere al contributo fornito dal cliente di avere un impatto positivo sul valore della marca. La figura 4.6 mostra il posizionamento del concetto di *brand relationship* in relazioni alle seguenti variabili interpretative: tipo di legame consumatore-azienda (l'azienda come risorsa per il consumatore o il consumatore come risorsa per l'azienda); tipo di coinvolgimento del consumatore (spontaneo o stimolato); natura del contributo dei consumatori nella creazione di *brand equity* (tangibile o intangibile); focus del contributo del consumatore (sulle caratteristiche funzionali e di performance del prodotto/servizio o sulla ricerca e innovazione del prodotto/servizio)

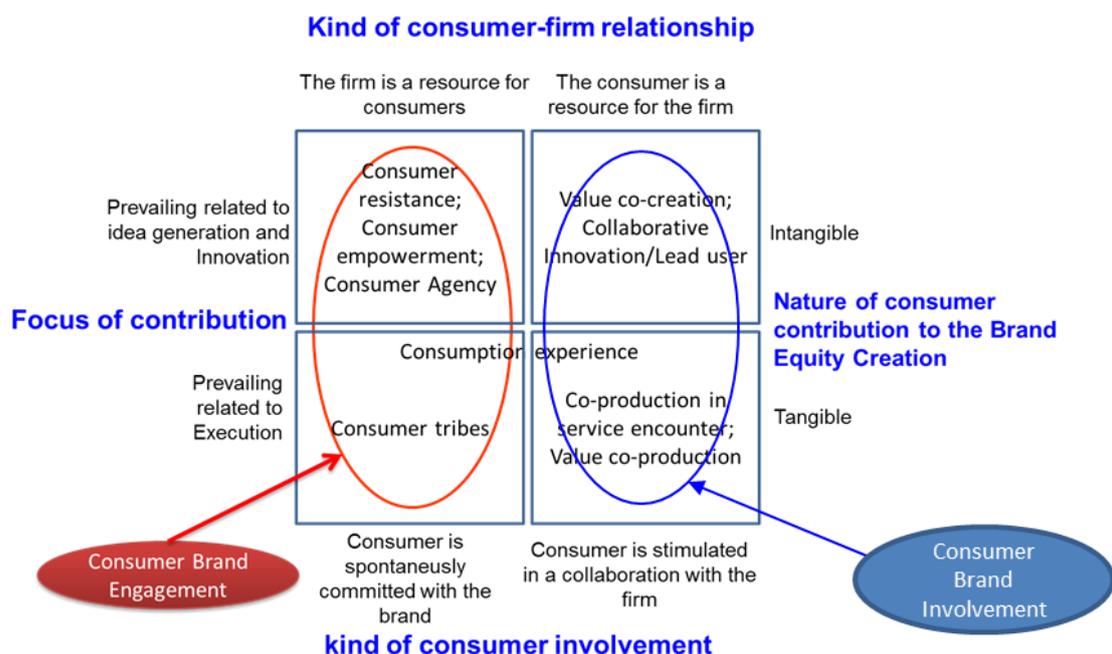


Figura 4.5. CBE e CBI

Fonte: Cantone L., Peretti P., Testa P. (2014)¹¹⁶

¹¹⁶ Cantone L., Peretti P., Testa P. (2014), Conference Presentation, Consumer online brand engagement and brand equity creation. An empirical research on the Italian luxury fashion brands, AMS Annual Conference - Indianapolis

Il secondo punto di discussione (RQ2: Quali sono le differenze e le sovrapposizioni di CBE rispetto ad altri costrutti teorici esistenti nella letteratura di marketing?) consiste nella “necessità di distinguere i vari costrutti tra loro”. Il ruolo peculiare nella letteratura del CBE richiede un tentativo di chiarimento delle differenze tra i concetti di CBE, BE e CBI. Il concetto di CBI è molto vicino al concetto di co-creazione in quanto è legato all’organizzazione aziendale, nasce da iniziative proposte dall’azienda atte a coinvolgere il cliente nel processo di generazione di nuove conoscenze e per migliorare e ottimizzare il sistema di offerta. In questo senso, il CBI può essere a volte considerato anche uno strumento per l’acquisizione di nuovi clienti. Le aziende attraverso azioni di coinvolgimento indotte, come la *gamification*, gli eventi, ecc, coinvolgono i consumatori nelle iniziative poste in essere, nel tentativo di acquisire nuove conoscenze importanti per il marchio o per stimolare il consumatore a produrre nuovi contenuti. Il CBE è, invece, una condizione spontanea, emotiva, affettiva, che implica un coinvolgimento sentimentale, del consumatore con il marchio. Essa implica, inoltre, una decisione consapevole da parte del consumatore. La *customer experience*, invece, come evidenziato da alcuni degli intervistati, è una situazione temporanea di partecipazione del cliente in attività che pongono al centro un *brand*. Questo costrutto, quindi, può manifestarsi in una o più situazioni di scambio, e diversamente dal CBE, non si tratta di una condizione in cui il legame duraturo con un *brand* è esplicitamente comunicato dal cliente e dichiarato pubblicamente all’esterno. Se l’esperienza ha un impatto rilevante sul raggiungimento degli obiettivi di vita personali del consumatore allora l’impegno normativo è una forma di esperienza, e di dichiarazione ufficiale del legame tra il *brand* e il consumatore, in cui quest’ultimo autodichiara la sua intenzione. La figura 4.7 descrive i concetti di CBE, CBI, BE e co-creation sulla base di variabili emerse dall’interpretazione dei risultati dell’analisi empirica: la durata della relazione consumatore-*brand* e alla natura del coinvolgimento (stimolato o spontaneo).

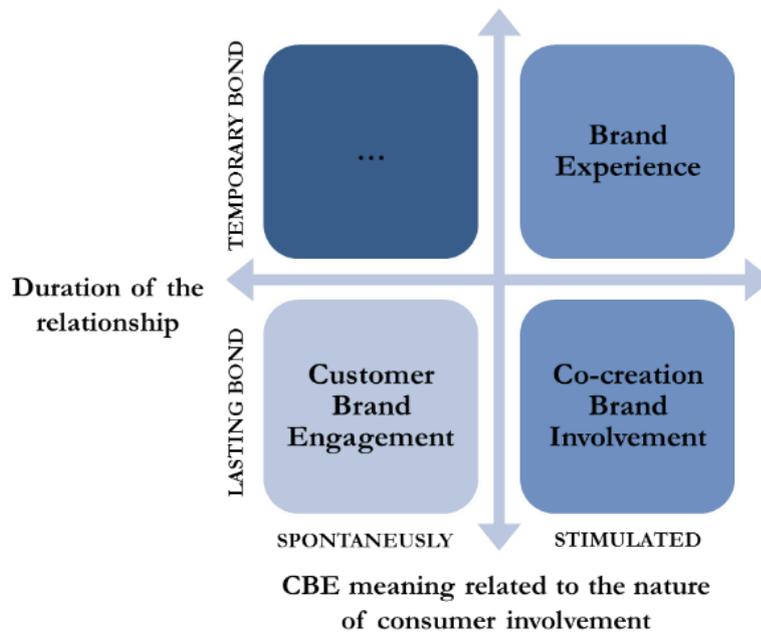


Figura 4.6. CBE, CE, CBI e *co-creation*

Fonte: Cantone L., Testa P., Marrone T. (2015)¹¹⁷

Il terzo punto di discussione (RQ3: Quali sono gli antecedenti e le conseguenze dell'engagement?) riguarda la “ricerca di coerenza nella teoria di marketing”. Gli intervistati hanno sottolineato l'importanza di cercare una coerenza tra il CBE e la teoria *consumer-brand relationship*. Come è ben noto negli ultimi dieci anni sono stati sviluppati alcuni costrutti importanti che contemplano la presenza di un sentimento da parte del consumatore verso la marca (Parker, Ahuvia). Alla luce di questa affermazione il lavoro di questa tesi è giunto a proporre un ciclo di vita del rapporto consumatore-*brand* in cui inizialmente il consumatore appare emotivamente coinvolto verso un marchio che presenta evidenti caratteristiche esperienziali. Questa situazione rafforza l'attrazione e l'interesse che il consumatore ha verso il marchio e trasforma questo legame in *brand attachment*. Tale legame, nel corso del tempo porta ad una costante fiducia e lealtà del consumatore verso il *brand* e un forte coinvolgimento emotivo. La percezione di valore potrebbe portare il consumatore, dopo un certo periodo di tempo, ad uno stato di innamoramento verso il marchio. Infine, il CBE può essere considerato come una conseguenza del *brandlove*. Il CBE richiede la presenza di una ulteriore condizione: è necessario che venga raggiunto un legame mentale affettivo-cognitivo e una chiara esternalizzazione comportamentale del rapporto che il consumatore ha con il marchio. A questo punto il legame tra consumatore e *brand* sfocia in CBE. In questa fase il consumatore è

¹¹⁷ Cantone L., Testa P., Marrone T. (2015), Conference Presentation “Consumer Brand Engagement Positioning in Marketing Theory under a Service Dominant Logic Perspective”, Naples Forum on Service, June 9-12, (2015) Naples, Italy

considerato legato alla marca in modo inscindibile. La figura 4.5 mostra il modello del ciclo di vita del rapporto consumatore-*brand* emerso dall'interpretazione dei risultati dell'analisi empirica.

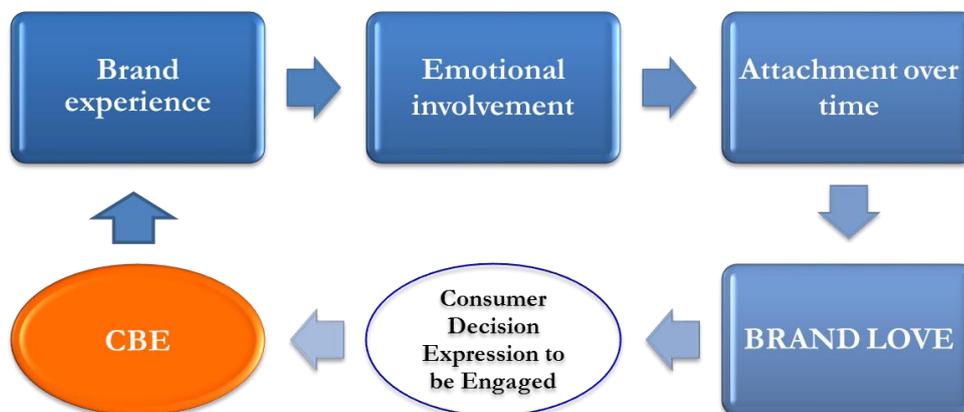


Figura 4.7. Ciclo di vita del rapporto consumatore-*brand*

Fonte: Cantone L., Testa P., Marrone T. (2015)¹¹⁸

Il quarto punto di discussione (RQ4: Definizione di un possibile modello concettuale di CBE in grado di descrivere le caratteristiche dell'engagement e proponga un ciclo di vita del rapporto consumatore-brand.) consiste nella “descrizione delle caratteristiche del CBE”. Il CBE presenta, infatti, due caratteristiche distintive rispetto agli altri costrutti di *brand relationship*. In primo luogo, è caratterizzato da una decisione razionale del consumatore che decide di rendere chiaro al marchio e ad altri consumatori ad essere indissolubilmente legato ad esso. Questa è una chiara differenza con gli altri costrutti di *brand feelings*. I concetti di *emotional bonding*, *attachment*, e *brandlove* descrivono una condizione mentale affettiva, cognitiva e sentimentale, del consumatore in relazione con un marchio, ma questa condizione non è conosciuta al di fuori della relazione, in quanto in consumatore non esternalizza il sentimento verso il *brand*. Mentre nel CBE il cliente palesa all'azienda e agli altri clienti, il legame che ha deciso di istituire con il *brand*. In secondo luogo, il CBE si distingue dagli altri costrutti per la natura del coinvolgimento. Il cliente, infatti, attraverso gli strumenti messi a disposizione dalle nuove tecnologie e grazie ai nuovi mezzi di comunicazione sociale può contribuire attivamente alla creazione di valori per il marchio e di arricchimento dei suoi significati simbolici e culturali. Quindi rispetto alla co-creazione ci

¹¹⁸ Cantone L., Testa P., Marrone T. (2015), Conference Presentation “Consumer Brand Engagement Positioning in Marketing Theory under a Service Dominant Logic Perspective”, Naples Forum on Service, June 9-12, (2015) Naples, Italy

troviamo di fronte ad un più alto livello di coinvolgimento nella catena mezzi fine del marchio. La figura 4.8 rappresenta il modello di sintesi proposto per sistematizzare i concetti di *brand relationship/feeling* sulla base dell'analisi dei risultati emersi dallo studio empirico.

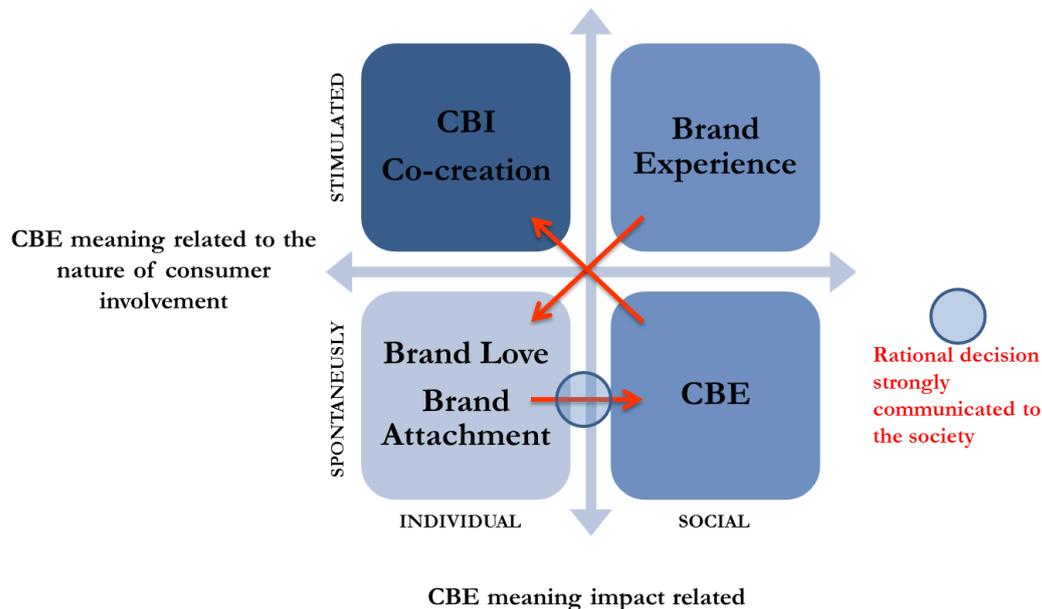


Figura 4.8. *Brand Experience, Brand Attachment, Brand Love e Brand Engagement*

Fonte: Cantone L., Testa P., Marrone T. (2015)¹¹⁹

4.7. Conclusioni e limiti della ricerca

Lo studio esposto in questo elaborato può essere descritto come esplorativo e curioso. La ricerca empirica è basata su un metodo di ricerca qualitativo che ha messo in evidenza una serie di punti di discussione: a) le differenze sostanziali tra i costrutti teorici che considerano la relazione attiva tra il cliente e la marca. In particolare, i concetti di *brandlove*, *brand attachment* e *brand experience*, hanno significati diversi rispetto al concetto di CBE; b) ha individuato un processo sequenziale che collega i vari costrutti, lungo un orizzonte temporale che parte dalla *brand experience*, segue con il *brand attachment*, continua con il *brandlove* e termina con il *brand engagement*; c) ha messo in evidenza il collegamento tra il concetto di co-creazione concepito nella prospettiva della SDL e il costrutto del CBE, nonostante, la natura e le caratteristiche del coinvolgimento nei due

¹¹⁹ Cantone L., Testa P., Marrone T. (2015), Conference Presentation “Consumer Brand Engagement Positioning in Marketing Theory under a Service Dominant Logic Perspective”, Naples Forum on Service, June 9-12, (2015) Naples, Italy

concetti di co-creazione e di *engagement* siano differenti; d) ha individuato il principale punto di differenza tra *engagement* e co-creazione, che consiste nel fatto che il primo è spontaneo, non stimolato e non progettato dall'azienda, contrariamente, il secondo, si caratterizza per essere un fenomeno indotto da comportamenti aziendali finalizzati a coinvolgere particolari consumatori. Tuttavia, in uno stadio successivo, probabilmente il CBE potrebbe evolvere in co-creazione.

In sintesi, le manifestazioni di CBE possono essere considerate come comportamenti volontari del consumatore verso il *brand*/azienda, e si tratta della manifestazione di un interesse spontaneo, che va oltre la transazione, ma si verifica, solo, a seguito di un'esperienza di interazione che il consumatore vive con un *brand*/azienda, come risultato dell'attivazione di *driver* motivazionali (Brodie et al. 2013; Brodie et al. 2011; Van Doorn et al. 2010). Infatti, il CE è uno stato psicologico che si raggiunge a seguito di esperienze interattive e cocreative vissute dal consumatore con un oggetto (ad esempio, una marca). A seconda delle condizioni di contesto in cui l'interazione si verifica potrebbe portare a diversi livelli di CE. Pertanto, il CE è un processo dinamico e iterativo. Il CE svolge un ruolo importante nelle relazioni con i *brand* e in particolare in funzione degli altri concetti relazionali (ad esempio, il co-creazione, fedeltà, lealtà) che sono antecedenti e/o conseguenze nei processi iterativi di CE (Brodie et al., 2011).

In sintesi, è possibile affermare che il CBE è un concetto rilevante nel panorama di marketing internazionale sia dal punto di vista della ricerca scientifica, sia dal punto di vista della prassi manageriale (Gambetti e Graffigna 2011). Suscitare l'*engagement* del consumatore verso la marca è oggi, infatti, un obiettivo prioritario nella formulazione delle strategie di marketing e studiarne i fattori determinanti, le dimensioni costitutive e gli effetti sul comportamento del consumatore, è avvertito come una necessità da parte degli studiosi e dei professionisti della disciplina (Gambetti e Graffigna 2011).

Tuttavia il CBE si presenta come un costrutto estremamente complesso per sua natura, fortemente influenzato da dimensioni psicologiche, sociali, relazionali, e esperienziali (Carbone e Haeckel 1994). Il CBE, in altri termini, appare un fenomeno multifaccettato, dinamico, mutevole e scarsamente prevedibile in quanto presuppone l'interazione tra gli individui e tra questi e il loro contesto (Gambetti e Graffigna 2010). Inoltre, il concetto di CBE implica una comprensione sistemica del comportamento del consumatore: il valore di un brand, infatti, non dipende solo dall'interazione diadica tra quest'ultimo e il consumatore, ma anche dall'interazione dello stesso consumatore con i suoi pari, e dalle reciproche influenze che ne derivano (Gambetti e Graffigna 2011). Ancora, l'accezione più credibile del CBE non prende in considerazione solo gli aspetti quantitativi della relazione marca-consumatore (es. volume e valore delle vendite, visite nel punto vendita, accessi al sito web, volume del passaparola generato, ecc.), ma anche, e

soprattutto, gli aspetti qualitativi della relazione marca-consumatore (es. qualità della relazione, attaccamento affettivo, fiducia autentica, fedeltà mentale, brand ambassadorship), che appaiono ad oggi maggiormente in grado di cogliere la complessità del consumatore e del consumo postmoderni (Kobayashi 2008).

I limiti della ricerca sono sintetizzabili in tre fattori:

1. La ricerca è solo di natura qualitativa ed è basata sull'utilizzo di una sola metodologia, quella del *text mining*;
2. Il numero dei *key informant* è limitato, sebbene, siano stati selezionati: a) docenti e ricercatori di fama internazionale; b) rispettando il “*theoretical sampling*” (Glaser e Strauss, 1967) al fine di ottenere risposte eterogenee e provenienti da paradigmi diversi (Gobo, 2004); e c) considerando, il loro ambiti di ricerca (*brand, co-creazione di valore, consumer brand relationship e brand feelings*).
3. Infine, i risultati emersi dall'analisi empirica sono fortemente condizionati dal filone di appartenenza dei soggetti intervistati e dalla loro condivisione o non condivisione dei fondamenti teorici della SDL.

4.8. Implicazioni manageriali e ricerca futura

A questo stadio della ricerca non è possibile discutere in merito a considerazioni di tipo manageriali. Dalla ricerca futura, invece, si attende lo studio del fenomeno seguendo un approccio quantitativo basato sul protocollo di Analisi delle Componenti (MCA) (Stewart, 1981). I risultati di questa seconda fase potrebbero generare interessanti considerazioni e far emergere preziose implicazioni scientifiche e manageriali.

Ma coerentemente con quanto affermato da Maslowska e Malthouse (2014), le aziende dovrebbero andare al di là del ROI, sviluppando metriche di misurazione dell'impatto della comunicazione di marketing e delle strategie di *engagement* sulla soddisfazione, sul *lifetime value* e sulla fedeltà. Queste, infatti, potrebbero rappresentare le future metriche di misurazione del rendimento degli investimenti che considerino anche le nuove configurazioni di valore (*Value-in-use, Value-in-context, Value-in-experience, Value-in-life*). Le aziende devono eseguire esperimenti per comprendere l'impatto dell'*engagement* sulle performance aziendali, cercando di capire quali tipi di *engagement* hanno il maggiore impatto nella crescita di valore per il cliente *engagers*. Questo studio va eseguito tenendo conto anche delle varie categorie merceologiche offerte dalle aziende,

in quanto il consumatore sviluppa legami diversi a seconda della rilevanza della categoria di prodotto/servizio offerto. Pertanto, le imprese, dovrebbero adottare strategie di ascolto del cliente, successivamente avviare una sperimentazione, ed infine, misurare il valore delle iniziative proposte e la risposta al coinvolgimento dei clienti. Pertanto, sotto questo aspetto una possibile domanda di ricerca futura potrebbe essere: Come può essere misurato il CBE? Quali potrebbero essere le metriche di misurazione del CBE?

Il CBE rappresenta un fenomeno finora analizzato, prevalentemente, in relazione ai soli mezzi classici della comunicazione di marca (Wang 2006; Heath 2009) e entro una logica di ricerca di tipo quantitativo (Bezjian-Avery et al. 1998; Kilger e Romer 2007; Sprout et al. 2009; Calder et al. 2009). Ciò rivela l'opportunità di analizzare e comprendere i fattori determinanti e le conseguenze dell'*engagement* con riferimento a contesti di comunicazione innovativi e non convenzionali (*social media* e Web 2.0, ambiente urbano) (Schultz 2009). In altre parole, l'enfasi finora attribuita dagli studi alla comprensione e alla misurazione dell'*engagement* del consumatore suscitato dall'utilizzo di mezzi classici di comunicazione non ha consentito di cogliere a pieno il significato e le implicazioni del CBE. Nell'attuale scenario di mercato, infatti, il CBE sembra emergere non tanto in contesti tradizionali di comunicazione (tipicamente pubblicità televisiva o a stampa), quanto invece in contesti di comunicazione interattiva tra marca e consumatore (es. iniziative ambient, social media). Pertanto, sotto questo aspetto una possibile domanda di ricerca futura potrebbe essere: in che modo le organizzazioni possono gestire questo processo?

Infine, questo lavoro offre un contributo intuitivo per quanto riguarda il ruolo potenziale della CBE nel avanzamento delle prospettive teoriche più ampie di marketing di relazione, sotto la logica SD e la *Consumer Culture Theory* (CCT), che sono incentrate sull'importanza di stabilire e mantenere un rapporto interattivo, co-creativo e di scambio tra il consumatore e la marca. Infatti uno dei principali limiti rilevati nell'ambito di questa ricerca consiste nel fatto che il risultato delle analisi di questo studio sono strettamente correlati all'appartenenza degli intervistati alla SDL o alla GDL. Pertanto, sotto questo aspetto una possibile domanda di ricerca futura potrebbe essere: in che modo il CBE è in grado di rendere operativa la logica SD?

Bigliografia

- Aaker D. (1991). *Managing Brand Equity*. New York. The Free Press.
- Aaker, D. A., & Keller, K. L. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. *The Journal of Marketing*, 27-41.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of marketing research*, 347-356.
- Aaker. D.A. (1996). *Managing Brand Equity*. The Free Press. New York. NY.
- Aaker. J. Fournier. S. and Brasel. S. A. (2004). When good brands do bad. *Journal of Consumer research*. 31(1). 1-16
- Abela. A.V. and Murphy. P. E. (2008). Marketing with integrity ethics and the service-dominant logic for marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 36(1). 39-53.
- Achterberg. W. Pot. A. M. Kerkstra. A. Ooms. M. Muller. M. and Ribbe. M. (2003). The effect of depression on social engagement in newly admitted Dutch nursing home residents. *The Gerontologist*. 43(2). pp. 213-218.
- Addis, M., & Holbrook, M. B. (2001). On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: an explosion of subjectivity. *Journal of consumer behaviour*, 1(1), 50-66.
- Adjei, M. T., Noble, S. M., & Noble, C. H. (2010). The influence of C2C communications in online brand communities on customer purchase behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(5), 634-653.
- 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.
- Agrillo, G. (2015). Consumer Brand Engagement nei contesti digitali. Un'analisi empirica del brand engagement di Telecom Italia Mobile.
- Ahuja. V. and Medury. Y. (2010). Corporate blogs as e-CRM tools—Building consumer engagement through content management. *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*. 17(2). 91-105.
- 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*.
- Akaka MA. Chandler JD (2010) Practices processes positions and propositions: a resource-based approach to value co-creation in value networks. *Forum on Markets and Marketing*. Cambridge. UK
- Akaka MA. Vargo SL. Lusch RF (2012) An exploration of networks in value co-creation: a serviceecosystems view. *Review of Marketing Research*. vol 9. pp 13–50
- Akaka. M. A. and Vargo. S. L. (2014). Technology as an operant resource in service (eco) systems. *Information Systems and e-Business Management*. 12(3). 367-384
- Albert, N., & Merunka, D. (2013a). The role of brand love in consumer-brand relationships. *Journal of Consumer Marketing*, 30(3), 258-266.
- Albert, N., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2013b). Brand passion: Antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66(7), 904-909.
- Albert. N. and Valette-Florence. P. (2010). Measuring the love feeling for a brand using interpersonal love items. *Journal of Marketing development and Competitiveness*. 5(1). 57.
- Albert. N. Merunka. D. and Valette-Florence. P. (2008). When consumers love their brands: Exploring the concept and its dimensions. *Journal of Business research*. 61(10). pp. 1062-1075.
- Albert. N. Merunka. D. and Valette-Florence. P. (2009). The feeling of love toward a brand Concept and measurement. *NA-Advances in Consumer Research Volume 36*.
- Alderson, W. (1957). *Marketing behavior and executive action*.

- Algesheimer, R., Dholakia, U. M., & Herrmann, A. (2005). The social influence of brand community: Evidence from European car clubs. *Journal of marketing*, 69(3), 19-34.
- 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.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1998). Business marketing: understand what customers value. *Harvard business review*, 76, 53-67.
- 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.
- Appelbaum, A. (2001), "The constant customer", available at: <http://gmj.gallup.com/content/745/constant-customer.aspx> (accessed April 15, 2013).
- 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
- Appleyard, M. M. (1996). How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semiconductor industry. *Strategic management journal*, 17(S2), 137-154.
- Armstrong, C. E., & Shimizu, K. (2007). A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. *Journal of management*, 33(6), 959-986.
- Arnould, E. J., Price, L., & Zinkhan, G. M. (2002). *Consumers*. McGraw-Hill/Irwin.
- Arnould, E. (2005). Animating the Big Middle. *Journal of Retailing*. 81(2). pp. 89-96.
- Arnould, E. (2007). Consuming Experience. Retrospects and Prospects in A. Carù and B. Cova (eds) *Consuming Experience*. pp. 185-94.
- Arnould, E. J. and Thompson, C. J. (2005). Consumer culture theory (CCT) Twenty years of research. *Journal of consumer research*. 31(4). 868-882.
- Aron, A. and Aron, E. N. (1986). *Love and the expansion of self: Understanding attraction and satisfaction*. Hemisphere Publishing Corp/Harper and Row Publishers.
- Arora, A., & Gambardella, A. (1990). Complementarity and external linkages: the strategies of the large firms in biotechnology. *The Journal of Industrial Economics*, 361-379.
- Assael, H. (1995). Customer behavior and marketing action. *Keat Publishing Company, Boston*.
- Attfield, S., Kazai, G., Lalmas, M. and Piwowski, B. (2011). Towards a science of user engagement (position paper). In WSDM workshop on user modelling for Web applications (pp. 9-12).
- Atwal, G. and Williams, A. (2009). Luxury brand marketing-the experience is everything! *Journal of Brand Management*. 16(5). pp. 338-346.
- Auh, S., Bell, S. J., McLeod, C. S., & Shih, E. (2007). Co-production and customer loyalty in financial services. *Journal of retailing*, 83(3), 359-370.
- Babin, B. J., Darden, W. R., & Griffin, M. (1994). Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of consumer research*, 20(4), 644-656.
- Bagozzi, R. P. and Dholakia, U. M. (2002). Intentional social action in virtual communities. *Journal of interactive marketing*. 16(2). 2-21.
- Bagozzi, R. P. and Dholakia, U. M. (2006). Antecedents and purchase consequences of customer participation in small group brand communities. *International Journal of Research in Marketing*. 23(1). pp. 45-61.
- Ball, A. D., & Tasaki, L. H. (1992). The role and measurement of attachment in consumer behavior. *Journal of consumer psychology*, 1(2), 155-172.
- Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J., & Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 202-210.

- Ballantyne, D. and Varey, R. J. (2006). Creating value-in-use through marketing interaction the exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing theory*, 6(3), 335-348.
- Barile, S. and Polese, F. (2010). Linking the viable system and many-to-many network approaches to service-dominant logic and service science. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 23-42
- Barile, S. and Polese, F. (2010). Smart service systems and viable service systems Applying systems theory to service science. *Service Science*, 2(1-2), 21-40.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625-641.
- 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. and Bagozzi, R. P. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*, 76(2), 1-16.
- Bauer, R. A. (1960). Consumer behavior as risk taking. *Dynamic marketing for a changing world*, 398.
- Bauwens, M. (2005). The political economy of peer production. *CTheory*, 1.
- Bech-Larsen, T. Bergkvist, L. and 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*.
- Bejerholm, U., & Eklund, M. (2007). Occupational engagement in persons with schizophrenia: Relationships to self-related variables, psychopathology, and quality of life. *American Journal of Occupational Therapy*, 61(1), 21-32.
- Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of consumer research*, 15(2), 139-168.
- Bellenger, D. N. and Korgaonkar, P. K. (1980). Profiling the recreational shopper. *Journal of Retailing*, 56(3), 77-92.
- Belmont, D. (2007). Define points of engagement. *Brandweek*, 48(25), 16.
- 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.
- Benkler, Y. (2006). *The wealth of networks: How social production transforms markets and freedom*. Yale University Press.
- Berry, Leonard L. (2000). Cultivating Service Brand Equity. *Journal of Academy of Marketing Science*, 28(1), pp. 128-37.
- Bhat, S., & Reddy, S. K. (1998). Symbolic and functional positioning of brands. *Journal of consumer marketing*, 15(1), 32-43.
- Bielski, L. (2008). Guided by feedback: measuring customer engagement. *American Bankers Association. ABA Banking Journal*, 100(8), 44.
- Bijmolt, T. H., Leeflang, P. S., Block, F., Eisenbeiss, M., Hardie, B. G., Lemmens, A., & Saffert, P. (2010). Analytics for customer engagement. *Journal of Service Research*, 13(3), 341-356.
- Binning, K. R., Unzueta, M. M., Huo, Y. J., & Molina, L. E. (2009). The interpretation of multiracial status and its relation to social engagement and psychological well-being. *Journal of Social Issues*, 65(1), 35-49.
- Bititci, U. S., Martinez, V., Albores, P., & Parung, J. (2004). Creating and managing value in collaborative networks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(3/4), 251-268.
- Bitner, M. J., Brown, S. W., & Meuter, M. L. (2000). Technology infusion in service encounters. *Journal of the Academy of marketing Science*, 28(1), 138-149.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *The Journal of Marketing*, 57-71.
- Bitner, M. J. Booms, B. H. and Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, pp. 71-84.
- Bitner, M. J. Faranda, W. T. Hubbert, A. R. and Zeithaml, V. A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International journal of service industry management*, 8(3), 193-205.

- Bitner. M.J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of marketing*. Vol. 54. (April). pp. 69-82.
- Black. J. A. and Boal. K. B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*. 15(S2). 131-148.
- Blackston, M. (1993). Beyond brand personality: building brand relationships. *Brand equity and advertising: Advertising's role in building strong brands*, 113-124.
- Blackston, M. (2000). Observations: Building brand equity by managing the brand's relationships. *Journal of Advertising Research*, 40(6), 101-105.
- 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.
- Bloemer. J. M. and Kasper. H. D. (1995). The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of economic psychology*. 16(2). 311-329.
- Bloemer. J.M.M. and J.G.A.M. Lemmink (1992). The importance of customer satisfaction in explaining brand and dealer loyalty. *Journal of Marketing Management*. 8. pp. 351-364.
- Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G., & Varadarajan, R. (2006). CRM implementation effectiveness issues and insights. *Journal of Service Research*, 9(2), 184-194.
- Bolton, R. N. (1998). A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction. *Marketing science*, 17(1), 45-65.
- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. *The Journal of Marketing*, 1-9.
- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of consumer research*, 17(4), 375-384.
- Bolton, R. N., Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2004). The theoretical underpinnings of customer asset management: A framework and propositions for future research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 271-292.
- Boote. J. Telford. R. and Cooper. C. (2002). Consumer involvement in health research a review and research agenda. *Health policy*. 61(2). 213-236.
- Bosio A.C. (2006). Quando l'emergenza diventa normalità. Verso un consumatore neo-concreto. *Micro and Macro Marketing*. n. 1. pp. 115-138.
- Bosio A.C. (2008). Esplorando il sentimento del cittadino-consumatore: alla ricerca di una nuova regolazione - privata e pubblica - del consumo. *Micro and Macro Marketing*. n. 1. pp. 7-30.
- Bosio, A. C., Lozza, E., & Novello, D. (2011). La crisi dal punto di vista del consumatore. *Micro & Macro Marketing*, 20(1), 51-72.
- Bowden, J. (2009b). Customer engagement: A framework for assessing customer-brand relationships: The case of the restaurant industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(6), 574-596.
- Bowden, J. L. H. (2009a). The process of customer engagement: A conceptual framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 63-74.
- Bowden, J. L., Gabbott, M., & Naumann, K. (2015). Service relationships and the customer disengagement–engagement conundrum. *Journal of Marketing Management*, 31(7-8), 774-806.
- 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.
- Brioschi E.T. (ed.) (2005). La comunicazione totale d'azienda nel contesto internazionale. *Comunicazioni Sociali*. vol. 1. n. 1. pp. 9-52.

- Broadbent. S. Bridson. K. Ferkins. L. and Rentschler. R. (2010). Brand love, brand image and loyalty in Australian elite sport. In ANZMAC 2010 Doing more with less Proceedings of the 2010 Australian
- Brodie R.J. Ilic. A. Juric. B. and Hollebeek. L. (2011). Consumer engagement in a virtual community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*.
- Brodie. R. J. and Hollebeek. L. D. (2011). Advancing and consolidating knowledge about customer engagement. *Journal of Service Research*. 14(3). 283-284.
- Brodie. R. J. Glynn. M. S. and Little. V. (2006). The service brand and the service-dominant logic: missing fundamental premise or the need for stronger theory? *Marketing Theory*. 6(3). pp. 363-379.
- Brodie. R. J. Hollebeek. L. D. and Smith. S. D. (2011). Engagement An important bridging concept for the emerging SD logic lexicon. In Proceedings of 2011 Naples Forum on Service. Available at [http://www. Naples forum](http://www.Naplesforum)
- Brodie. R. J. Hollebeek. L. D. Jurić. B. and Ilić. A. (2011). Customer Engagement Conceptual Domain. Fundamental Propositions and Implications for Research. *Journal of Service Research*. 14(3). pp. 252-271.
- Brodie. R. J. Ilic. A. Juric. B. and Hollebeek. L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*. 66(1). 105-114.
- Brown S. (1993). Postmodern Marketing? *European Journal of Marketing*. vol. 27. n. 4. pp. 19-34.
- 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.
- Bruno-Britz, M. (2008). Reading customers' minds. *Bank Systems & Technology*, 45(5), 30-35.
- 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.
- Burrus. D. (2014). The internet of things is far bigger than anyone realizes. [http://www. webcitation.org/6ahSftXOE](http://www.webcitation.org/6ahSftXOE). Accessed April 2015.
- Busacca. B. and Costabile. M. (1995). La misurazione delle risorse immateriali di marketing generate dalla customer satisfaction. *A4VV. Le risorse immateriali. ESI. Napoli*. 335-359.
- Busacca. B. and S. Castaldo (2003). Brand Knowledge. Brand Trust and Consumer Response: A Conceptual Framework in *2nd workshop Trust within and between organizations special session Trust in marketing*. Amsterdam.
- Caci. B. Cardaci. M. and Tabacchi. M. E. (2012). Facebook as a small world: a topological hypothesis. *Social Network Analysis and Mining*. 2(2). 163-167.
- Calder, B. J., & Malthouse, E. C. (2008a). Media engagement and advertising effectiveness. *Kellogg on advertising and media*, 1-36.
- Calder, B. J., & Malthouse, E. C. (2008b). Media brands and consumer experiences. *Media brands and branding*, 89.
- Calder, B. J., Malthouse, E. C., & Schaedel, U. (2009). An experimental study of the relationship between online engagement and advertising effectiveness. *Journal of Interactive Marketing*, 23(4), 321-331.
- Cambra-Fierro, J. J., Melero-Polo, I., & Vázquez-Carrasco, R. (2013). Customer engagement: Innovation in non-technical marketing processes. *Innovation*, 15(3), 326-336.
- Cantone L. (1996). *Creazione di valore attraverso le relazioni con i clienti*. ESI-Edizioni Scientifiche Italiane. Napoli.
- Cantone L. Testa P. (2011). Customer knowledge competence, consumer insight interpretive techniques and competitive advantage of the firm. *Journal of Marketing Trends*. (Januray). 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*
- Capaldo. A. (2004). *Strategia, reti di imprese e capacità relazionali*. Cedam. Carroll. B. A. and Ahuvia. A. C. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*. 17(2). 79-89.
- Capon. N. and Glazer. R. (1987). Marketing and Technology: A Strategic Coalignment. *Journal of Marketing* (51:3). pp. 1-14.
- Carroll. B.A. Ahuvia. A.C. (2006). Some Antecedents and Outcomes of Brand Love. *Marketing Letter*. 17(2). pp. 79-89.

- Carson, D. Gilmore, A. Perry, C. and Gronhaug, K. (2001). *Qualitative marketing research*. Sage.
- Carter, T. (2008). Customer engagement and behavioral considerations. *Journal of Strategic Marketing*, 16(1), 21-26.
- Carù, A. (1996). *Marketing e progettazione dei servizi: un percorso tra mercato e competenze*. UTET libreria.
- Carù, A., & Cova, B. (2003). Esperienze di consumo e marketing esperienziale: radici diverse e convergenze possibili. *Micro & Macro Marketing*, 12(2), 187-212.
- Carù, A. (1996). *Marketing e progettazione dei servizi: un percorso tra mercato e competenze*. UTET libreria.
- Carù, A. and Cova, B. (2007). *Consuming Experience*. Oxon. Routledge.
- Carù, A. and Cova, B. (2007). Consuming experiences. *Consuming experience*, 34-47.
- Catteeuw, F. Flynn, E. and Vonderhorst, J. (2007). Employee engagement: boosting productivity in turbulent times. *Organization Development Journal*, 25(2).
- Caughey, John L. (1984). *Imaginary Social Worlds: A Cultural Approach*. Lincoln, NE. University of Nebraska Press.
- Caverzan, F. (2014). Consumer Engagement e Media Advertising: un'analisi empirica territoriale (Bachelor's thesis. Università Ca'Foscari Venezia).
- 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.
- Chandler JD, Vargo SL (2011) Contextualization and value-in-context: how value frames exchange. *Mark Theory* 11(1):35-49
- Chandler, J. D., & Lusch, R. F. (2015). Service Systems: A Broadened Framework and Research Agenda on Value Propositions, Engagement, and Service Experience. *Journal of Service Research*, 18(1), 6-22.
- Chandler, J. D. and Lusch, R. F. (2014). Service systems a broadened framework and research agenda on value propositions, engagement and service experience. *Journal of Service Research*, 1094670514537709
- Chang, T. Z., & Wildt, A. R. (1994). Price, product information, and purchase intention: An empirical study. *Journal of the Academy of Marketing science*, 22(1), 16-27.
- Chartrand, T. L., Huber, J., Shiv, B., & Tanner, R. J. (2008). Nonconscious goals and consumer choice. *Journal of Consumer Research*, 35(2), 189-201.
- Chase, R. B., & Apte, U. M. (2007). A history of research in service operations: What's the big idea?. *Journal of Operations Management*, 25(2), 375-386.
- Chatterjee, P. (2001). *Online reviews: do consumers use them?*
- Chaudhuri, A. and 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.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press Books.
- Chesbrough, H. and Spohrer, J. (2006). A research manifesto for services science. *Communications of the ACM*, 49(7), 35-40
- Chevalier, J. A. and Mayzlin, D. (2006). The effect of word of mouth on sales: Online book reviews. *Journal of marketing research*, 43(3), 345-354.
- Childers, T. L., Christopher L. C., Peck, S. J. & Carson, S. (2001). Hedonic and Utilitarian Motivations for Online Retail Shopping Behavior. *Journal of Retailing*, 77(4), 511 - 535.
- Christodoulides, G. (2009). Branding in the post-internet era. *Marketing theory*, 9(1), 141-144.
- Christopher, M. (1996). From brand values to customer value. *Journal of Marketing Practice: applied marketing science*, 2(1), 55-66.
- Christopher, M. Payne, A. Ballantyne, D. and 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.
- Clark, C. (1957). *The Conditions of Economic Progress*. Macmillan. New York.

- Close, A.G., and Kukar-Kinney, M. (2010). Beyond Buying: Motivations behind Consumers' Online Shopping Cart Use. *Journal of Business Research* 63, 986–992.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *economica*, 4(16), 386-405.
- Cofer, C. N., & Appley, M. H. (1964). Motivation: Theory and research.
- 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).
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?. *Journal of management*, 17(1), 121-154.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization science*, 7(5), 477-501.
- Constantin JA, Lusch RF (1994) Understanding resource management. The Planning Forum. Oxford
- Costabile, M. (1998, May). Customer satisfaction and trust into the resource-based perspective. Research propositions endorsing the confirmation/disconfirmation paradigm. In *Attes de la Conférence de l'EMAC*.
- Costabile, M. (1999). Nuovi confini nell'analisi del consumatore. *Economia and Management*. (6). 41-47.
- Costabile, M. (2001). *Il capitale relazionale*. Mc-Graw Hill Italia
- Coulter, R. H. and Zaltman, G. (1995). Seeing the voice of the customer: Metaphor-based advertising research. *Journal of advertising research*. 35(4). 35.
- Coulter, R. H., & Zaltman, G. (1995). Seeing the voice of the customer: Metaphor-based advertising research. *Journal of advertising research*, 35(4), 35.
- Court D., Elzinga D., Mulder S., Jørgen O. Vetvik (2009), The consumer decision journey, McKinsey Quarterly June
- Cova, B., Kozinets, R. V., & Shankar, A. (2007). Tribes, Inc.: the new world of tribalism. *Consumer tribes*, 3-26.
- Cova, V., & Rémy, E. (2007). I feel good—who needs the market. *Consuming Experience*. Abingdon, Routledge, 51-64.
- Cova, B. (1996). What postmodernism means to marketing managers. *European Management Journal*. 14(5). 494-499.
- Cova, B. (2003). Il marketing tribale. *Il Sole*. 24. 47-54.
- Cova, B. and Cova, V. (2001). Tribal aspects of postmodern consumption research The case of French in-line roller skaters. *Journal of Consumer Behaviour*. 1(1). 67-76.
- 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 Cova, V. (2009). Faces of the new consumer: A genesis of consumer governmentality. *Recherche et Applications en Marketing* (English Edition). 24(3). pp. 81-99.
- 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. and Dalli, D. (2009). Working consumers: the next step in marketing theory?. *Marketing theory*. 9(3). pp. 315-339.
- Cova, B. and 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). pp. 1087-105.
- Cova, B. and Pace, S. (2007). Branding Tribale su Internet: myNutella The Community. *Micro and Macro Marketing*. 16(1). 165-182.
- Cova, B. and Salle, R. (2008). Marketing solutions in accordance with the SD logic: Co-creating value with customer network actors. *Industrial marketing management*. 37(3). pp. 270-277.
- Cova, B. and White, T. (2010). Counter-brand and alter-brand communities: the impact of Web 2.0 on tribal marketing approaches. *Journal of Marketing Management* 26(3-4). pp. 256-270.
- Cova, B. Kozinets, R. and Shankar, A. (2012). *Consumer tribes*. Routledge.
- Cox, A.D., Cox, D., & Anderson, R.D. (2005). Reassessing the Pleasures of Store Shopping. *Journal of Business Research*, 58, 250–259

- Craimer, S. (1995). *The real power of brands: making brands work for competitive advantage*. FT Pitman.
- Crawford, E. R. LePine, J. A. and 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.
- Cronin, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of retailing*, 76(2), 193-218.
- Dall'Omo 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*
- Day, G. S. (1994a). The capabilities of market-driven organizations. *the Journal of Marketing*, 37-52.
- Day, G. S. (1994b). Continuous learning about markets. *California Management Review*, 36(4), 9-31.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *The Journal of Marketing*, 1-20.
- De Luca, P. (2004). Coinvolgimento del consumatore e valutazione dell'atmosfera del punto vendita. *Micro and Macro Marketing*, 3, 581-594.
- De Valck, K. Van Bruggen, G. H. and Wierenga, B. (2009). Virtual communities: A marketing perspective. *Decision Support Systems*, 47(3), 185-203.
- De Vries, N. J., & Carlson, J. (2014). Examining the drivers and brand performance implications of customer engagement with brands in the social media environment. *Journal of Brand Management*, 21(6), 495-515.
- Deighton, J. (1992). The consumption of performance. *Journal of consumer research*, 19(3), 362-372.
- Deighton, J. and 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.
- Desarbo, W. S., Jedidi, K., & Sinha, I. (2001). Customer value analysis in a heterogeneous market. *Strategic Management Journal*, 22(9), 845-857.
- 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.
- Di Bernardo, B., & Rullani, E. (1990). *Il management e le macchine: teoria evolutiva dell'impresa*. Società Editrice Il Mulino.
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the academy of marketing science*, 22(2), 99-113.
- Dickson, P. R. (1992). Toward a general theory of competitive rationality. *The Journal of Marketing*, 69-83.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504-1511.
- Dodds, W. B., Monroe, K. B., & Grewal, D. (1991). Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. *Journal of marketing research*, 307-319.
- Doom, J. V. (2011). Comment: customer engagement: Essence, dimensionality, and boundaries. *Journal of Service Research*, 14(3), 280-282.
- Drucker, P. (1973). *Management: Tasks. Responsibilities. Practices*. Harper and Row Publishers. New York, NY
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: perseverance and passion for long-term goals. *Journal of personality and social psychology*, 92(6), 1087.
- Dwivedi, A. (2015). A higher-order model of consumer brand engagement and its impact on loyalty intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 24, 100-109.

- Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Gruber, T. (2011). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 327-339.
- Eiglier, P. Langeard, E. (1987). *Servuction: Le marketing des services*. Paris. MacGraw-Hill.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic management journal*, 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M. and 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.
- Escalas, J. E. Moore. M. C. and Britton. J. E. (2004). Fishing for feelings Hooking viewers helps! *Journal of Consumer Psychology*. 14(1). 105-114.
- Esch, F. R., Langner, T., Schmitt, B. H., & Geus, P. (2006). Are brands forever? How brand knowledge and relationships affect current and future purchases. *Journal of Product & Brand Management*, 15(2), 98-105.
- 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. and J. McKee (2010). *Social Media Marketing: The Next Generation of Business Engagement*. Wiley Publishing. Inc. Indiana.
- Evans. P. (2000). *Blown to bits: How the new economics of information transforms strategy*. Harvard Business Press.
- F. Breidbach. C. Brodie. R. and Hollebeck. L. (2014). Beyond virtuality from engagement platforms to engagement ecosystems. *Managing Service Quality*. 24(6). 592-611.
- Fabris G. (2009). *Societing*. Milano. Egea.
- Fabris, G. (2003). *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno* (Vol. 39). FrancoAngeli.
- Fabris. G. (2007). Customer knowledge marketing.
- Fabris. G. (2008). Societing: il marketing nella società postmoderna. Egea.
- Fedorikhin. A. Park. C. W. and Thomson. M. (2006). How far do feelings go How attachments influence brand extensions. *NA-Advances in Consumer Research* Volume 33.
- Feldman. R. and Sanger. J. (Eds.). (2007). *The text mining handbook: advanced approaches in analyzing unstructured data*. Cambridge University Press.
- Ferraresi M. (2011). Brand Engagement and Brand Experience: Similarities and Differences. *Micro and Macro Marketing*. n. 2. pp. 245-254.
- 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 and Macro Marketing*. 20(2). 245-254.
- Fetscherin. M. and Conway. M. (2011). *Brand Love: Interpersonal or Parasocial Love Relationship?*. Harvard University.
- Fetscherin. M. Boulanger. M. Gonçalves Filho. C. and Quiroga Souki. G. (2014). The effect of product category on consumer brand relationships. *Journal of Product and Brand Management*. 23(2). 78-89.
- Figallo C. (1998). *Hosting web communities: building relationships, increasing customer loyalty and maintaining a competitive edge*. New York: John Wiley and Sons.
- Filser, M. (2002). Le marketing de la production d'expérience: statut théorique et implications managériales. *Décisions marketing*, 13-22.
- Fiocca R. Marino A. Testori M. (2006). *Brand Management. Valori e relazioni nella gestione della marca*. Milano. Etas.
- Firat A.F. Shultz C.J. (1997). From Segmentation to Fragmentation. Markets and Marketing Strategy in the Postmodern Era. *European Journal of Marketing*. vol. 31 n. 3-4. pp. 183-207.

- 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.
- Fiske, A. P. (1992). The four elementary forms of sociality: framework for a unified theory of social relations. *Psychological review*, 99(4), 689.
- Fitzsimmons, J. A. M. J. Fitzsimmons. (2005). *The Role of Services in an Economy*. Service Management Operations. Strategy and Information Technology. 4th ed. McGraw-Hill. New York.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American customer satisfaction index: nature, purpose, and findings. *the Journal of Marketing*, 7-18.
- Fournier, S. (1994). A consumer-brand relationship framework for strategic brand management (Doctoral dissertation, University of Florida).
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of consumer research*, 24(4), 343-373.
- Fournier, S. (1998). Special session summary consumer resistance: societal motivations, consumer manifestations, and implications in the marketing domain. NA-Advances in Consumer Research Volume 25.
- Fournier, S., & Mick, D. G. (1999). Rediscovering satisfaction. *The Journal of Marketing*, 5-23.
- Fournier, S., & Yao, J. L. (1997). Reviving brand loyalty: A reconceptualization within the framework of consumer-brand relationships. *International Journal of research in Marketing*, 14(5), 451-472.
- 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. and 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
- Fredricks, J. A., Blumenfeld, P. C., & Paris, A. H. (2004). School engagement: Potential of the concept, state of the evidence. *Review of educational research*, 74(1), 59-109.
- Fuat Firat, A., & Shultz, C. J. (1997). From segmentation to fragmentation: markets and marketing strategy in the postmodern era. *European journal of marketing*, 31(3/4), 183-207.
- 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. Jaweck, 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. and 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.
- Gambetti, R., & Graffigna, G. (2010). The concept of engagement. *International Journal of Market Research*, 52(6), 801-826.
- Gambetti, R. C. and Graffigna, G. (2011). Consumer Brand Engagement: lo stato dell'arte. Teoria. Applicazioni, prospettive di ricerca. *Micro and Macro Marketing*, 20(2). 199-226.

- Gambetti, R. C. and Schultz, D. E. (2015). Reshaping the boundaries of marketing communication to bond with consumers.
- Gambetti, R. C. Graffigna, G. and Biraghi, S. (2012). The grounded theory approach to consumer-brand engagement. *International Journal of Market Research*. 54(5). 659-687.
- Garbarino, Ellen and Mark S. Johnson (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*. 63(2). pp. 70-87.
- 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.
- 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. and 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. and Schmid, S. (2003). Customers and customer relationships in service firms: the perspective of the resource-based view. *Marketing Theory*. 3(1). 119-143.
- Govind, P. (2011). Managing the Relationship between Adaption and Coastal Land Use Development through the Use of s 149 Certificates. Macquarie J. Int'l & Comp. Env'tl. L., 7, 94.
- Graffigna, G. and Barello, S. (2015). Innovating healthcare in the era of patient engagement challenges. Opportunities and new trends. Patient Engagement A Consumer-Centered Model to Innovate Healthc
- Graffigna, G. and 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.
- Graffigna, G. Ravaglia, V. and Brivio, E. (2012). Quando i brand diventano influential su Twitter creare brand engagement con strategie di comunicazione virale. *Micro and Macro Marketing*. 21(2). 237
- 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. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management decision*, 32(2), 4-20.
- Grönroos, C. (1997). Keynote paper From marketing mix to relationship marketing-towards a paradigm shift in marketing. *Management decision*, 35(4), 322-339.
- Grönroos, C. (2000). Creating a relationship dialogue: communication, interaction and value. *The marketing review*, 1(1), 5-14.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*. 20(4). pp. 298-314.
- Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*. 40(2). 240-247.
- Grönroos, C. (2011). Value creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*. 11(3). pp. 279-301.
- Grönroos, C. and Gummerus, J. (2014). The service revolution and its marketing implications service logic vs service-dominant logic. *Managing service quality*. 24(3). 206-229.

- Grudens-Schuck, N. (2000). Conflict and engagement: an empirical study of a farmer-extension partnership in a sustainable agriculture program. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 13(1-2), 79-100.
- Gummerus, J. Liljander, V. Weman, E. and Pihlström, M. (2012). Customer engagement in a Facebook brand community. *Management Research Review*. 35(9). 857-877.
- Gummesson, E. (1999). Total relationship marketing: experimenting with a synthesis of research frontiers. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 7(1), 72-85.
- Gummesson, E. (1994). Broadening and specifying relationship marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*. 2(1). 31-43.
- Gummesson, E. (2005). Qualitative research in marketing: road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*. 39(3/4). pp. 309-327.
- Gummesson, E. (2007). Exit services marketing-enter service marketing. *Journal of Customer Behaviour*. 6(2). 113-141.
- Gummesson, E. (2008). Extending the service-dominant logic from customer centricity to balanced centricity. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 36(1). 15-17.
- Gutman, J. (1982). A means-end chain model based on consumer categorization processes. *The Journal of Marketing*. 60-72.
- Ha, Hong-Youl and Helen Perks (2005). Effects of Consumer Perceptions of Brand Experience on the Web: Brand Familiarity, Satisfaction and Brand Trust. *Journal of Consumer Behaviour*. 4(6). pp. 438-52.
- Habibi, M. R. Laroche, M. and 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.
- Hackley, C., & Tiwaskul, R. (2006). Entertainment marketing and experiential consumption. *Journal of marketing communications*, 12(1), 63-75.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic management journal*. 13(2). 135-144.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard business review*, 69(4), 81-92.
- Hampton, K. Goulet, L. S. Rainie, L. and Purcell, K. (2011). Social networking sites and our lives. Retrieved July 12, 2011 from.
- 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, J., & Potter, A. (2005). Nation of rebels: Why counterculture became consumer culture.
- Heath, R. (2009). Emotional engagement: how television builds big brands at low attention. *Journal of Advertising Research*. 49(1). 62-73.
- Heath, R. Brandt, D. and Nairn, A. (2006). Brand relationships Strengthened by emotion, weakened by attention. *Journal of advertising research*. 46(4). 410-419.
- Heim, G. R., Wentworth Jr, W. R., & Peng, X. D. (2009). The value to the customer of RFID in service applications. *Decision Sciences*, 40(3), 477-512.
- Heinonen, K. (2004). Reconceptualizing customer perceived value: the value of time and place. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(2/3), 205-215.
- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2009). Monitoring value-in-use of e-service. *Journal of Service Management*, 20(1), 33-51.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K. J., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. (2010). A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531-548.
- Helkkula, A., Kelleher, C., & Pihlström, M. (2012). Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers. *Journal of Service Research*, 15(1), 59-75.
- 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.
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative science quarterly*, 9-30.
- 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.

- Hennig-Thurau, T., Malhotra, E. C., Frieger, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of service research*, 13(3), 311-330.
- 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.
- Hetzel, P. (2002). *Planète conso: marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*. Ed. d'Organisation.
- Higgins, E. T., & Scholer, A. A. (2009a). Engaging the consumer: The science and art of the value creation process.
- Hirschman E.C. Holbrook M.B. (1982). Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing*, vol. 46. n. 2. pp. 92-101.
- Hoffman, D. L. and Novak, T. P. (1996). Marketing in hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundations. *The Journal of Marketing*, 50-68.
- Holbrook M.B. Hirschman E.C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun. *Journal of Consumer Research*. vol. 9. n. 3. pp. 132-140.
- Holbrook, M. B. (1994). The nature of customer value: an axiology of services in the consumption experience. *Service quality: New directions in theory and practice*, 21, 21-71.
- Holbrook, M. B. (1996). Special session summary customer value C a framework for analysis and research. *NA-Advances in Consumer Research Volume 23*.
- Holbrook, M. B. (1999). *Consumer value: a framework for analysis and research*. Psychology Press.
- Holbrook, M. B. (2006). Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of business research*, 59(6), 714-725.
- Holbrook, M. B. (1987). What is consumer research? *Journal of Consumer Research*. 128-132.
- Holbrook, M. B. and Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings and fun. *Journal of consumer research*. 132-140.
- Hollebeck, 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.
- Hollebeck, C.R. and Zinkhan, G.M. (2006). Consumer Activism on the Internet: The Role of Anti-brand Communities. *Advances in Consumer Research*. 33(1). pp. 479-85.
- Hollebeck, D.L. and Chen, T. (2014). Exploring positively-versus negatively-valenced brand engagement: a conceptual model. *Journal of Product and Brand Management*. 23(1). 62-74.
- Hollebeck, L. D. (2011a). Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus. *Journal of Strategic Marketing*. 27 (7-8): 785-807.
- Hollebeck, L. D. (2011b). Exploring customer brand engagement: definition and themes. *Journal of Strategic Marketing*. 19:7. 555-573.
- Hollebeck, L. D. (2013). The customer engagement/value interface: an exploratory investigation. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*. 21(1). pp. 17-24.
- Hollebeck, L. D. Glynn, M. S. and 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
- Holmlid, S. and Evenson, S. (2008). Bringing service design to service sciences, management and engineering. In *Service science, management and engineering education for the 21st century* (pp. 341-345). Springer
- Holmstrom, B. R., & Tirole, J. (1989). The theory of the firm. *Handbook of industrial organization*, 1, 61-133.
- Holt, D. B. (1995). How consumers consume: A typology of consumption practices. *Journal of consumer research*, 22(1), 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.
- Howe, J. (2006). Wired 14.06: The rise of crowdsourcing. *Wired*

- Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of service research*, 13(3), 283-296.
- 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.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *The Journal of Marketing*, 1-15.
- Huo, Y. J. Binning, K. R. and 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.
- Hwang, J. Y., & Kandampully, J. (2012b). The Role of Self-Constraint and Emotions in Younger Consumers' Commitment to Luxury Brands. *The Research Journal of the Costume Culture*, 20(4), 604-615.
- Hwang, J., & Kandampully, J. (2012a). The role of emotional aspects in younger consumer-brand relationships. *Journal of Product & Brand Management*, 21(2), 98-108.
- Idugboe, D. (2012). Why Businesses Should Use Social Media For Disaster Management.
- Ilić, 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.
- Isaac, M. S., Calder, B., & Malthouse, E. (2015). Capturing Consumer Experiences: A Context-Specific Approach to Measuring Engagement.
- Islam, J. U. Islam, J. U. Rahman, Z. and Rahman, Z. (2016). The transpiring journey of customer engagement research in marketing A systematic review of the past decade. *Management Decision*. 54(8). 2008-2034.
- 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.
- Jacoby J. Chestnut RTW. (1978). *Brand loyalty: measurement and management*. New York. Ronald Press.
- Jain, V., Takayanagi, M., & Malthouse, E. C. (2014). Effects of Show Windows on Female Consumers' Shopping Behaviour. *Journal of Consumer Marketing*, 31(5), 380-390.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of marketing*, 53-70.
- Jayanti, R. K., & Ghosh, A. K. (1996). Service value determination: An integrative perspective. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 3(4), 5-25.
- Jayawardhena, C., Souchon, A. L., Farrell, A. M., & Glanville, K. (2007). Outcomes of service encounter quality in a business-to-business context. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 575-588.
- Jennings, M. K. and Stoker, L. (2004). Social trust and civic engagement across time and generations. *Acta politica*. 39(4). 342-379.
- Jennings, M. K. and Zeitner, V. (2003). Internet use and civic engagement: A longitudinal analysis. *Public Opinion Quarterly*. 67(3). 311-334.
- Jeppesen, L. B., & Frederiksen, L. (2006). Why do users contribute to firm-hosted user communities? The case of computer-controlled music instruments. *Organization science*, 17(1), 45-63.
- Johnson, M. D., & Fornell, C. (1991). A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories. *Journal of economic psychology*, 12(2), 267-286.
- Kabadayi, S. and Price, K. (2014). Consumer-brand engagement on Facebook: liking and commenting behaviors. *Journal of Research in Interactive Marketing*. 8(3). 203-223.
- Kamat, Vikram and Ajit Arun Parulekar (2007). Brand Love-the Precursor to Loyalty in Advertising and Consumer Psychology Conference. *New Frontiers in Branding: Attitudes, Attachments and Relationships*. Santa Monica, CA.
- Kane, B. H. (2008). *Comprehensive Engagement: A Winning Strategy*. MARINE CORPS COMBAT DEVELOPMENT COMMAND QUANTICO VA.
- Kapferer J-N, Laurent G. (1992). *La sensibilité à la marque*. Paris. Ed. d'Organisation.

- Kapferer, J. N. (1995). Brand confusion: Empirical study of a legal concept. *Psychology & Marketing*, 12(6), 551-568.
- Kapferer, J. N. (1992) *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*. New York, USA. Simon and Schuster Inc.
- Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity*.
- Kapferer, J.N. (2004). *The New Strategic Brand Management*. Kogan. London.
- Karpen, I. O., Bove, L. L., & Lukas, B. A. (2012). Linking service-dominant logic and strategic business practice: A conceptual model of a service-dominant orientation. *Journal of Service Research*, 15(1), 21-38.
- Kasper, J.D.P. (1988). On problem perception, dissatisfaction and brand loyalty. *Journal of Economic Psychology*, 9. pp. 387-397.
- Keat, R. Abercrombie, N. and Whiteley, N. (eds) (1994) *The Authority of the Consumer*. London: Routledge.
- Keh, H.T. Pang, J. Peng, S. (2007). Understanding and Measuring Brand Love in Priester. Joseph R. (Ed.). *Society for Consumer Psychology Conference Proceedings*. Santa Monica. pp. 84-88.
- Keller K.L. (1993). Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing Research*. vol. 29. n. 2. pp. 35-50.
- Keller, E. (2007). Unleashing the power of word of mouth: Creating brand advocacy to drive growth. *Journal of Advertising Research*, 47(4), 448-452.
- 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. and 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
- Kerr B. (2009). Shopping for Loyalty: An Executive's Wish List. *Journal of Consumer Marketing*. vol. 26. n. 1. pp. 49-51.
- Kilger, M., & Romer, E. (2007). Do measures of media engagement correlate with product purchase likelihood? *Journal of Advertising Research*, 47(3), 313-325.
- 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.
- Knott, A. M. (2003). The organizational routines factor market paradox. *Strategic Management Journal*, 24(10), 929-943.
- Kogut, B., & Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization science*, 7(5), 502-518.
- Kogut, B. and Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization science*, 3(3). 383-397.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 1-18.
- Korkman, O. (2006). Customer value formation in practice. *A Practice-theoretical Approach*. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Kothandaraman, P., & Wilson, D. T. (2001). The future of competition: value-creating networks. *Industrial marketing management*, 30(4), 379-389.
- Kotler, P. (1986). The prosumer movement: A new challenge for marketers. *NA-Advances in Consumer Research Volume 13*.
- Kotler, P. and Scott, W. G. (1992). *Marketing Management*. Settima edizione. Isedi Prentice Hall.
- Koufaris, M., & Hampton-Sosa, W. (2002). Customer trust online: examining the role of the experience with the Web-site. *Department of Statistics and Computer Information Systems Working Paper Series, Zicklin School of Business, Baruch College, New York*.

- Koufaris, M., Kambil, A., & Labarbera, P. A., (2002). Consumer Behavior in Web-Based Commerce: An Empirical Study. *International Journal of Electronic Commerce*, 6(2), 115–138.
- 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. (1999). E-tribalized marketing? The strategic implications of virtual communities of consumption. *European Management Journal*, 17(3), 252-264.
- Kozinets, R. V. (2001). Utopian enterprise: Articulating the meanings of Star Trek's culture of consumption. *Journal of consumer research*, 28(1), 67-88.
- Kozinets. R. V. (2010). *Netnography: Doing ethnographic research online*. Sage Publications.
- Kozinets. R. V. and Handelman. J. M. (2004). Adversaries of consumption: Consumer movements, activism and ideology. *Journal of Consumer Research*. 31(3). pp. 691-704.
- 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.
- Kraft. F.B. D.H. Granbois and J.O. Summers (1973). Brand evaluation and brand choice: A longitudinal study. *Journal of Marketing Research* 10. pp. 235-241.
- Ksiazek, T. B., Peer, L., & Lessard, K. (2014). User engagement with online news: Conceptualizing interactivity and exploring the relationship between online news videos and user comments. *new media & society*.
- Kukar-Kinney, M., & Close, A.G. (2010). The determinants of consumers' online shopping cart abandonment. *Journal Academy of Marketing Science*, 35, 240–50.
- Kumar, R., Novak, J., & Tomkins, A. (2010). Structure and evolution of online social networks. In *Link mining: models, algorithms, and applications* (pp. 337-357). Springer New York.
- Kumar, V. (2013). *Profitable customer engagement: concept, metrics and strategies*. SAGE Publications India.
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value. *Journal of Service Research*, 13, 297–310.
- LaBarbera. P.A. and D. Mazursky (1983). A longitudinal assessment of consumer satisfaction/dissatisfaction. *Journal of Marketing Research*. 20. pp. 393-404.
- Labrecque. L. I. Markos. E. and Milne. G. R. (2011). Online personal branding: processes, challenges and implications. *Journal of Interactive Marketing*. 25(1). 37-50.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Wright, P. (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration. *Journal of management*, 18(1), 77-91.
- 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.
- Lancia. F. (2012). The logic of the T-Lab tools explained. *Accessed September. 2. 2012*.
- Laroche. M. Habibi. M. R. and 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.
- Lau. Geok Theng and Sook Han Lee (2000). Consumer's Trust in a Brand and the Link to Brand Loyalty. *Journal of Market Focused Management*. 4(4). pp. 341-70.
- Laurent G. Kapferer J. (1985). Measuring consumer involvement profiles. *Journal of Marketing Research*. n. 22. February.
- Lazzarato. M. (1997). *Lavoro immateriale: Forme di vita e produzione di soggettività*. Ombre corte.
- Leadbeater. C. and Miller. P. (2004). *The Pro-Am revolution: How enthusiasts are changing our society and economy*. Demos.

- Lee, D., Kim, H. S., & Kim, J. K. (2011). The impact of online brand community type on consumer's community engagement behaviors: Consumer-created vs. marketer-created online brand community in online social-networking web sites. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 14(1-2), 59-63.
- 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.
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of management review*, 32(1), 180-194.
- Leroy, J. Cova, B. and Salle, R. (2012). The value co-creation concept mixing up apples and oranges. In 28th IMP Conference. Rome (September pp. 1-16).
- Li, C. and Bernoff, J. (2008). *Groundswell: Winning in a world transformed by social technologies*. Boston: Harvard Business Press.
- Liljander, V., & Strandvik, T. (1995). The nature of customer relationships in services. *Advances in services marketing and management*, 4(141), 67.
- Liu, Y., & Shrum, L. J. (2009). A Dual-Process Model of Interactivity Effects. *Journal of Advertising*, 38(2), 53-68.
- London, B. Downey, G. Mace, S. (2007). Psychological theories of educational management: A multi-method approach to studying individual engagement and institutional change. *Vanderbilt Law Review*. 60(2). pp. 455-481.
- 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.
- Louis, D., & Lombart, C. (2010). Impact of brand personality on three major relational consequences (trust, attachment, and commitment to the brand). *Journal of Product & Brand Management*, 19(2), 114-130.
- Lovelock C. and Wirtz J. (2007). *Services Marketing: People, Technology, strategy*. 6th Ed. Pearson Prentice Hall.
- Lusch R. F. and Vargo S. L. (2006a). *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions*. Armonk, New York. M.E. Sharpe.
- Lusch R.F. (2004a). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. 68 (January). pp. 1-17.
- Lusch, R. F. (2011). Reframing supply chain management a service-dominant logic perspective. *Journal of Supply Chain Management*. 47(1). 14-18.
- Lusch, R. F. and F.E. Webster. (2011). A stakeholder-unifying, cocreation philosophy for marketing. *Journal of Macromarketing* (31(2)):129-134.
- Lusch, R. F. and Nambisan, S. (2015). Service Innovation - A Service-Dominant Logic Perspective. *Mis Quarterly*. 39(1). 155-175.
- Lusch, R. F. and 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.
- Lusch, R. F. and Vargo, S. L. (2008). The service-dominant mindset. In *Service science, management and engineering education for the 21st century* (pp. 89-96). Springer US.
- Lusch, R. F. and Vargo, S. L. (2009). Service-dominant logic-a guiding framework for inbound marketing. *Marketing Review* St. Gallen. 26(6). 6-10.
- Lusch, R. F. and Vargo, S. L. (2011). Service-dominant logic a necessary step. *European Journal of Marketing*. 45(78). 1298-1309.
- Lusch, R. F. Vargo, S. L. and Wessels, G. (2008). Toward a conceptual foundation for service science Contributions from service-dominant logic. *IBM systems journal*. 47(1). 5-14.
- Lusch, R.F. (2007). Marketing's Evolving Identity: Defining Our Future. *Journal of Public Policy and Marketing* 26 (Fall):261-269.
- Lusch, R.F. and Vargo, S.L. (2014). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- Lusch, R.F. R. Sagarin and Z. Tang. (2016). Lessons from Nature: Enhancing the Adaptable Potential of Service Ecosystems. *Service Science* 8 (1):1-12.
- Lusch, Robert F. and Stephen L. Vargo (2006b). The Service-Dominant Logic of Marketing: Reactions, Reflections and Refinements. *Marketing Theory*, 6(3). pp. 281-288.
- Lusch, Robert F. and Stephen L. Vargo (2008b). Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (Spring). pp. 1-10.
- MacInnis, V. M. (2006). Why Feelings Stray Affective Misforecasting Drivers of Consumer Satisfaction. NA-Advances in Consumer Research Volume 33.
- Madhok, A. (1996). Crossroads—The Organization of Economic Activity: Transaction Costs, Firm Capabilities, and the Nature of Governance. *Organization Science*, 7(5), 577-590.
- Maglio, P. P. and Spohrer, J. (2008). Fundamentals of service science. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1). 18-20.
- Maglio, P. P. and Spohrer, J. (2013). A service science perspective on business model innovation. *Industrial Marketing Management*, 42(5). 665-670.
- Maglio, P. P. Kieliszewski, C. A. and Spohrer, J. C. (2010). *Handbook of service science*. New York: Springer.
- Maglio, P. P. S. Srinivasan, J. T. Kreulen, J. Spohrer. (2006). Service, Systems, service scientists. SSME and innovation. *Comm. ACM*, 49(7) 81–85.
- Maglio, P. P. Vargo, S. L. Caswell, N. and Spohrer, J. (2009). The service system is the basic abstraction of service science. *Information Systems and e-Business Management*, 7. 395–406.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, 13(5), 363-380.
- Mairinger, M. (2008). Branding 2.0—Using Web 2.0 principles to build an open source brand. *Electronic Markets*, 18(2), 117-129.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic management journal*, 22(5), 387-401.
- Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E., & Zhang, M. (2013). Managing customer relationships in the social media era: introducing the social CRM house. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 270-280.
- Manchanda, P. Packard, G. and Pattabhiramaiah, 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
- Markides, C. C., & Williamson, P. J. (1994). Related diversification, core competences and corporate performance. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 149-165.
- Markman, A. B., & Brendl, C. M. (2000). The influence of goals on value and choice. *Psychology of Learning and Motivation*, 39, 97-128.
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational administration quarterly*, 39(3), 370-397.
- Maslowska, E. Malthouse, E. C. and Collinger, T. (2016). The customer engagement ecosystem. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6). 469-501.
- Mathwick, C., Malhotra, N., & Rigdon, E. (2001). Experiential value: conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment☆. *Journal of retailing*, 77(1), 39-56.
- Mathwick, C. Wiertz, C. and 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.
- McAlexander, J. H., Schouten, J. W., & Koenig, H. F. (2002). Building brand community. *Journal of marketing*, 66(1), 38-54.

- McQueen, J., Foley, C., & Deighton, J. (1993). Decomposing a brand's consumer franchise into buyer types. *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brands*, 235-45.
- Mele, C. Pels, J. and Polese, F. (2010). A brief review of systems theories and their managerial applications. *Service Science*. 2(1-2). 126-135.
- Merz, M. A. He, Y. and Vargo, S. L. (2009). The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 37(3). pp. 328-344.
- Miller, D. and 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.
- Mira, A. Chupani, S. and Panahandeh, A. H. (2014). Effect Brand Love and Self-Concept Connection on Brand Loyalty. *NATIONALPARK-FORSCHUNG IN DER SCHWEIZ (Switzerland Research Park Journal)*. 102(12).
- Mitchell A. (1979). Involvement: a potentially important mediator of consumer behavior. *Advances in Consumer Research*. vol. 6. pp. 191-196
- Mitussis, D. O'Malley, L. and Patterson, M. (2006). Mapping the re-engagement of CRM with relationship marketing. *European journal of Marketing*. 40(5/6). pp. 572-589.
- Moisander, J. and Valtonen, A. (2006). *Qualitative marketing research: A cultural approach*. Sage.
- Mollen, A. and 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. and 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.
- Montgomery, C. A., & Hariharan, S. (1991). Diversified expansion by large established firms. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 15(1), 71-89.
- 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. Deshpand 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.
- Moran, G., Muzellec, L., & Nolan, E. (2014). Consumer moments of truth in the digital context. *Journal of Advertising Research*, 54(2), 200-204.
- Morandini, G. (2006). La partecipazione alle brand community. *Economia and Management*. 1. 93-107.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*, 20-38.
- Morgan-Thomas, A. and Veloutsou, C. (2013). Beyond technology acceptance Brand relationships and online brand experience. *Journal of Business Research*. 66(1). 21-27.
- Moschis, G. P., & Cox, D. (1989). Deviant consumer behavior. NA-Advances in Consumer Research Volume 16.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*. 15(2). 123-134.
- Mühlbacher, H. (2006). Hemetsberger A. Thelen E. Vallaster CH. Massimo R. Füller J. Pirker C. Schorn R. Kittinger CH. Brands as Complex Social Phenomena. In *Conference of Thought Leaders International Conference on Brand Management*.
- Muncy J.A. Hunt S.D. (1984). Consumer involvement: definitional issues and research directions. *Advances in Consumer Research*. vol. 11.
- Muniz Jr. A. M. and O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of consumer research*. 27(4). 412-432.
- Muñiz Jr. A. M. and Schau, H. J. (2011). How to inspire value-laden collaborative consumer-generated content. *Business Horizons*. 54(3). pp. 209-217.
- Musso, P. (2005). I nuovi territori della marca. Percorsi di senso, discorsi, azioni (Vol. 7). FrancoAngeli.
- Nakamoto, K., MacInnis, D. J., & Jung, H. S. (1993). Advertising claims and evidence as bases for brand equity and consumer evaluations of brand extensions. *Brand Equity and Advertising: Advertising's role in building strong brands*, 281-97.

- Nambisan, S., & Nambisan, P. (2008). How to profit from a better'virtual customer environment'. *MIT Sloan management review*, 49(3), 53.
- Nambisan, S. and 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.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of product innovation management*, 21(5), 334-347.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian tradeoff revisited. *The American Economic Review*, 72(1), 114-132.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic management journal*, 28(2), 121-146.
- Ng I. C.L. S. S. Nudurupati and P. Tasker (2009). Value Co-creation in the delivery of Outcome-based Contracts for Business-to-Business Service. Advanced Institute of Management (AIM) Research Discussion Paper Series
- Ng, I. Maull, R. and Smith, L. (2011). Embedding the new discipline of service science. In *The science of service systems* (pp. 13-35). Springer US.
- Ng, I. Parry, G. Smith, L. Maull, R. and Briscoe, G. (2012). Transitioning from a goods-dominant to a service-dominant logic Visualising the value proposition of Rolls-Royce. *Journal of Service Management*
- Ng, I.C.L. and N. Yip (2009). B2B performance-based contracts in services: the attributes of value co-creation. in 11th Quality in Services Symposium (QUIS 11). Wolfsburg, Germany.
- Nolan, T., Brizland, R., & Macaulay, L. (2007). Individual trust and development of online business communities. *Information Technology & People*, 20(1), 53-71.
- Noland, J. and Phillips, R. (2010). Stakeholder engagement, discourse ethics and strategic management. *International Journal of Management Reviews*.12(1). 39-49.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge management research & practice*, 1(1), 2-10.
- Nonaka, I., Byosiere, P., Borucki, C. C., & Konno, N. (1994). Organizational knowledge creation theory: a first comprehensive test. *International Business Review*, 3(4), 337-351.
- Norman, R. and Ramirez, R. (1993). Designing interactive strategy: From value chain to value constellation. *Harvard Business Review*. 71(4). pp. 65-77.
- O'Brien, H. L., & Toms, E. G. (2010). The development and evaluation of a survey to measure user engagement. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61(1), 50-69.
- 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 and Company
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic management journal*, 697-713.
- Oliver, R. L., & Swan, J. E. (1989). Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach. *The Journal of Marketing*, 21-35.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *the Journal of Marketing*. 33-44.
- Oliver, R.L. Rust, R.T. and Varki, S. (1997). Customer delight: foundations, findings and managerial insight. *Journal of Retailing*. 73. 311-36
- Ordanini, A. and Parasuraman, A. (2011). Service Innovation Viewed Through a Service-Dominant Logic Lens: A Conceptual Framework and Empirical Analysis. *Journal of Service Research* (14:1). pp. 3-23.
- Ouwersloot, H. and Odekerken-Schreer, 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). pp. 516- 25.

- Pagani, M., Hofacker, C. F., & Goldsmith, R. E. (2011). The influence of personality on active and passive use of social networking sites. *Psychology & Marketing*, 28(5), 441-456.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., and Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. *Journal of marketing*, 70(4), 136-153.
- Palmer, A. and Koenig-Lewis, N. (2009). An experiential, social network-based approach to direct marketing. *Direct Marketing: An International Journal*, 3(3), 162-176.
- Paltrinieri, R. (2008). Riflessioni sul consumatore responsabile. *Sociologia del Lavoro*.
- Pappu, R., Quester, P. G., & Cooksey, R. W. (2005). Consumer-based brand equity: improving the measurement—empirical evidence. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 143-154.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of retailing*, 64(1), 12.
- 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. and Mittal, B. (1985). A theory of involvement in consumer behavior: Problems and issues. *Research in consumer behavior*, 1(3), 201-32.
- Park, C. W., MacInnis, D. J. and Priester, J. R. (2006). Beyond attitudes Attachment and consumer behavior. *Seoul National Journal*, 12(2), 3-36.
- Park, C. W., MacInnis, D. J. and Priester, J. R. (2007). Brand attachment and management of a strategic brand exemplar.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2001). Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic and Social research*, 3(2), 1-34.
- Patrício, L., Fisk, R. P., & e Cunha, J. F. (2008). Designing multi-interface service experiences the service experience blueprint. *Journal of Service Research*, 10(4), 318-334.
- Patrick, V. M. and MacInnis, D. J. (2006). Why feelings stray sources of affective misforecasting in consumer behavior. *Advances in Consumer Research*, 33, 49.
- Patterson, P. Yu. T. and De Ruyter, K. (2006). Understanding customer engagement in services. In *Advancing theory, maintaining relevance, proceedings of ANZMAC 2006 conference, Brisbane* (pp. 4-6).
- Pawle, J., & Cooper, P. (2006). Measuring Emotion—Lovemarks, The Future Beyond Brands. *Journal of Advertising Research*, 46(March 2006), 38-48.
- Peelen, M. V. and Downing, P. E. (2005). Selectivity for the human body in the fusiform gyrus. *Journal of neurophysiology*, 93(1), 603-608.
- Pegan, G. (2006). La costruzione di una marca forte: il caso illycaff • In *III Convegno Annuale della Società Italiana di Marketing* (pp. 1-20). Società Italiana di Marketing.
- Peñaloza, L. and Price, L.L. (1993). Consumer Resistance - a Conceptual Overview. *Advances in Consumer Research*, 20, pp. 123-8.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*, 1959. Cambridge, MA.
- 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.
- Pham, M. T., & Avnet, T. (2009). Rethinking regulatory engagement theory.
- Pichler, E. A. and Hemetsberger, A. (2007). Hopelessly Devoted to You -Towards an Extended Conceptualization of Consumer Devotion. *Advances in Consumer Research*, 34, 194.
- Pichler, E. A. and 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.
- Plummer, J. T. (1985). How personality makes a difference. *Journal of advertising research*, 24(6), 27-31.

- Plummer, J. T. (2000). How personality makes a difference. *Journal of advertising research*, 40(6), 79-83.
- Plummer, J., Zaltman, G., & Mast, F. (2006). Engagement: Definitions and Anatomy. *Advertising Research Foundation Workshop*.
- Poiesz, T. B. and de Bont Cees, J. P. M. (1995). Do we need involvement to understand consumer behavior? *Advances in Consumer Research*. 22(1).
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. 1985. *New York: FreePress*.
- Porter, C. E. and 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*.
- Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K. (1993). The role of core competencies in the corporation. *Research-Technology Management*. 36(6). 40-47.
- Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business Press.
- Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V. (2004a). Co-creating unique value with customers. *Strategy and leadership*. 32(3). 4-9.
- Prahalad, C. K. and 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. and 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.
- Price, L. L., Arnould, E. J., & Curasi, C. F. (2000). Older consumers' disposition of special possessions. *Journal of Consumer Research*, 27(2), 179-201.
- Price, L. L. and Penaloza, L. (1993). Consumer resistance: a conceptual overview. *Advances in consumer research*. 20(1). pp. 123-128.
- Priem, R. L. and 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.
- Raimondi, M. (2005). Marketing del prodotto-servizio. *Integrare tangibile e intangibile per offrire valore al cliente*.
- Ramani, G., & Kumar, V. (2008). Interaction orientation and firm performance. *Journal of Marketing*, 72(1), 27-45.
- 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. and 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*.
- Ravaglia, V. Brivio, E. and Graffigna, G. (2015). Engaging Consumers via Twitter Three Successful Communicative. Maximizing Commerce and Marketing Strategies through Micro-Blogging. 91.
- Ravald, A., & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European journal of marketing*, 30(2), 19-30.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a Theory of Social Practices A development in culturalist theorizing. *European Journal of social theory*. 5(2). pp. 243-263.
- Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of management review*, 15(1), 88-102.

- Reichheld, F. F. (1996). Learning from customer defections.
- Resciniti R. (2005). Il marketing orientato all'esperienza. In Andreani J.C. Collesei 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. and Bloch. P. H. (1991). Post-purchase product satisfaction: Incorporating the effects of involvement and time. *Journal of Business Research*. 23(2). 145-158.
- Rifkin, J. (2000). *L'era dell'accesso: la rivoluzione della new economy*. Mondadori.
- River. N.J. Keng. C. J. Huang. T. L. Zheng. L. J. and 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.
- Roberts, K. (2006). *The lovemarks effect: winning in the consumer revolution*. Mountaineers Books.
- Roberts. C. and Alpert. F. (2010). Total customer engagement: designing and aligning key strategic elements to achieve growth. *Journal of Product and Brand Management*. 19(3). 198-209.
- Rodrigues. P. and Reis. R. (2013) The Influence of Brand Love In Consumer Behavior–The Case of Zara and Modalfa Brands.
- Rosenbaum, M. S., & Massiah, C. A. (2007). When customers receive support from other customers: exploring the influence of intercustomer social support on customer voluntary performance. *Journal of Service Research*, 9(3), 257-270.
- Rosenbaum. M.S. and Massiah. C.A. (2007). When Customers Receive Support from Other Customers. *Journal of Service Research*. 9(3). pp. 257–70.
- 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.
- Rust R (2004) If everything is service, why is this happening now and what difference does it make? *J Mark* 68(1):23–24
- Saczynski, J. S., Pfeifer, L. A., Masaki, K., Korf, E. S., Laurin, D., White, L., & Launer, L. J. (2006). The effect of social engagement on incident dementia the Honolulu-Asia aging study. *American Journal of Epidemiology*, 163(5), 433-440.
- Sadeghi. T. Tabrizi. K. G. and Noroozi. A. (2011). The effective factors related with feelings, brand perception and purchase decision under a model. *African Journal of Business Management*. 5(30). 12025.
- Saks. A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. 21(7). pp. 600-619.
- Salem Khalifa, A. (2004). Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management decision*, 42(5), 645-666.
- Sallam. M. A. (2014). The effects of brand image and brand identification on brand love and purchase decision making the role of WOM. *International Business Research*. 7(10). 187.
- Sampson. S.E. and C.M. Froehle. (2006). Foundations and implications of a proposed unified services theory. *Production and Operations Management*. 15(2). pp. 329–343.
- Samuelsen B. Sandvik K. (1998). Effects of customer state of commitment to service providers in *Proceedings of the 27th EMAC Conference*. vol. 1. pp. 345-50.
- Sanchez, R., & Mahoney, J. T. (1996). Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. *Strategic management journal*, 17(S2), 63-76.
- Sánchez-Fernández, R., & Iniesta-Bonillo, M. Á. (2007). The concept of perceived value: a systematic review of the research. *Marketing theory*, 7(4), 427-451.
- Sarkar. A. (2011). Romancing with a brand: a conceptual analysis of romantic consumer-brand relationship. *Management and Marketing*. 6(1).
- Sashi. C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships and social media. *Management decision*. 50(2). 253-272.
- 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.

- Sawhney. M. (2004). Insights into Customer Insights. *CRM Project*. Volume 5. October. pp-2-4.
- Sawhney. M. (2006). Going beyond the product. Defining, designing and delivering customer solutions. in R. F. Lusch and S. L. Vargo (Eds.). *The Service-dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions* (pp. 365-380). Armonk. New York. M.E. Sharpe.
- Sawhney. M. Verona. G. and 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.
- 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. Martinez. I. M. Pinto. A. M. Salanova. M. and Bakker. A. B. (2002). Burnout and engagement in university students a cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology*. 33(5). 464-481.
- Schembri, S. (2006). Rationalizing service logic, or understanding services as experience? *Marketing Theory*, 6(3), 381-392.
- Schmitt B.H. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*. 15. pp. 53-67.
- Schmitt. B. (2012). The consumer psychology of brands. *Journal of Consumer Psychology*. 22(1). 7-17
- Scholer, A. A., & Higgins, E. T. (2009b). Exploring the complexities of value creation: The role of engagement strength. *Journal of Consumer Psychology*, 19(2), 137-143.
- Schouten, J. W., & McAlexander, J. H. (1995). Subcultures of consumption: An ethnography of the new bikers. *Journal of consumer research*, 22(1), 43-61.
- Schultz, D. E. (1999). *Strategic brand communication campaigns*. NTC Business Books.
- Schultz, D. E. (2007). Focus on brand changes rules of engagement. *Marketing News*, 15(8), 7-8.
- Schultz. D. E. and Block. M. P. (2011). Understanding customer brand engagement behaviors in today's interactive marketplace. *Micro and Macro Marketing*. 20(2). pp. 227-244.
- Schumpeter. J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge. MA: Harvard University Press.
- Sebastiani. R. and Geremia. M. (2013. January). Consumer engagement in ethical purchasing groups. In 12th International Marketing Trends Conference (pp. 17-19).
- Sedley, R. (2008). Six theses on digital customer engagement in a troubled economy. *Accessed February, 21, 2010*.
- 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.
- Shao, G. (2009). Understanding the appeal of user-generated media: a uses and gratification perspective. *Internet Research*, 19(1), 7-25.
- 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
- Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of business research*, 22(2), 159-170.
- Shimp T.A. Madden T.J. (1988). Consumer-object relations: a conceptual framework based analogously on Sternberg's triangular theory of love. *Adv Consum Res*. 15. pp. 163-8.
- Shostack, G. L. (1987). Service positioning through structural change. *The Journal of Marketing*, 34-43.
- Singh, S., & Sonnenburg, S. (2012). Brand performances in social media. *Journal of Interactive Marketing*, 26(4), 189-197.
- Sirgy. M. J. (1982). Self-concept in consumer behavior: A critical review. *Journal of consumer research*. 287-300.

- Slater, D. (1997). *Consumer Culture*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *The Journal of marketing*, 63-74.
- Smaoui, F. and Temessek Behi, A. (2011). Brand engagement vs. brand attachment: which boundaries? *Micro and Macro Marketing*, 20(2), 255-272.
- Smedlund, A. (2012). Value cocreation in service platform business models. *Service Science*, 4(1), 79-88.
- Smilansky, S. (2009). *Experiential Marketing A practical guide to interactive brand experiences*. Kogan Page Publishers.
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations: Volume One*. London: printed for W. Strahan; and T. Cadell, 1776.
- 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.
- Spohrer, J., & Maglio, P. P. (2008). The emergence of service science: Toward systematic service innovations to accelerate co-creation of value. *Production and operations management*, 17(3), 238-246.
- Spohrer, J., Maglio, P. P., Bailey, J., & Gruhl, D. (2007). Steps toward a science of service systems. *Computer*, 40(1).
- Spohrer, J. and Giuiusa, A. (2012). Exploring the future of cities and universities: A tentative first step. Proceedings of workshop on social design: Contribution of engineering to social resilience. System innovation. Tokyo, Japan: University of Tokyo
- Spohrer, J. and Maglio, P. P. (2008). The emergence of service science Toward systematic service innovations to accelerate co-creation of value. *Production and operations management*. 17(3). 238-246.
- Spohrer, J. and Maglio, P. P. (2010b). Toward a science of service systems: Value and symbols. In P. P. Maglio, C. A. Kieliszewski and J. C. Spohrer (Eds.). *Handbook of service science*. New York: Springer.
- Spohrer, J. Anderson, L. Pass, N. and Ager, T. (2008). Service science and service-dominant logic. In *Otago Forum* (Vol. 2. No. 9).
- Spohrer, J. C. and Maglio, P. P. (2010). Toward a science of service systems. In *Handbook of service science* (pp. 157-194). Springer US.
- Spohrer, J. P.P. Maglio, J. Bailey and D. Gruhl. (2007). Steps toward a science of service systems. *IEEE Computer*. 40:1. pp. 71-77.
- Spohrer, J. S.L. Vargo, N. Caswell and P.P. Maglio. (2008). The service system is the basic abstraction of service science. Proceedings of HICSS-41. The 41st Hawaii International Conference on System Sciences. Waikoloa, HI.
- Sprott, D. Czellar, S. and 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. and Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *The Journal of Marketing*, 2-18.
- Steinbach, M. Karypis, G. and Kumar, V. (2000). A comparison of document clustering techniques in *KDD workshop on text mining*. Vol. 400. No. 1. (August). pp. 525-526.
- Sternberg, R.J. (1986). A Triangular Theory of Love. *Psychological Review*. 93(2). pp. 119-135.
- Stewart, D. W. (1981). The application and misapplication of factor analysis in marketing research. *Journal of Marketing Research*. pp. 51-62.
- Stokes D. (2000). Entrepreneurial Marketing: A Conceptualisation from qualitative Research. *Qualitative Market Research: An International Journal*. vol. 3. n. 1. pp. 47-54.
- Surprenant, C. F., & Solomon, M. R. (1987). Predictability and personalization in the service encounter. *the Journal of Marketing*, 86-96.
- 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.
- Tapscott, D. (2008). *Grown up digital: How the net generation is changing your world* HC. McGraw-Hill.
- Tauber, E. M. (1972). Why do people shop? *The Journal of Marketing*, 46-49.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 509-533.
- Teece, D. J. Pisano, G. and 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. and 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.
- Tipping, M. (2006). Jargon Weary Enough spouting of terms such as "brand engagement." Just get back to the basics of communicating with your constituents. *BRANDWEEK-NEW YORK*, 47(25), 17.
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. New York. William Morrow and Company.
- Toffler, A. (1981). *The third wave* (pp. 111-120). New York: Bantam books. Underwood, J. D. Kerlin, L. and 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.
- Tommasetti, A. Troisi, O. and Vesce, M. (2015, June). Customer value co-creation a conceptual measurement model in a Service Dominant Logic perspective. In Naples Forum on Service.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.
- Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach. *Strategic management journal*, 17(S2), 11-25.
- Tuunanen, T., & Cassab, H. (2011). Service process modularization: reuse versus variation in service extensions. *Journal of Service Research*, 14(3), 340-354.
- Tynan, C. McKechnie, S. and Chhuon, C. (2010). Co-creating value for luxury brands. *Journal of Business Research*. 63(11). pp. 1156-1163.
- Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of marketing*, 37(7/8), 1017-1040.
- Van Doorn, J. Lemon, K. N. Mittal, V. Nass, S. Pick, D. Pirner, P. and Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*. 13(3). 253-266.
- Van Noort, G., & Willemsen, L. M. (2012). Online damage control: The effects of proactive versus reactive webcare interventions in consumer-generated and brand-generated platforms. *Journal of Interactive Marketing*, 26(3), 131-140.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2010). From repeat patronage to value co-creation in service ecosystems: a transcending conceptualization of relationship. *Journal of Business Market Management*, 4(4), 169-179.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2012). The nature and understanding of value: A service-dominant logic perspective. In *Special Issue—Toward a Better Understanding of the Role of Value in Markets and Marketing* (pp. 1-12). Emerald Group Publishing Limited.
- Vargo, S., & Lush, R. (2006). Development of new dominating logic of marketing. *Russian journal of management*, 2(4), 73-106.
- Vargo, S. L. (2008). Customer integration and value creation Paradigmatic Traps and Perspectives. *Journal of service research*. 11(2). pp. 211-215.
- Vargo, S. L. (2009). Toward a transcending conceptualization of relationship: a service-dominant logic perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 24(5/6). 373-379.
- Vargo, S. L. and Akaka, M. A. (2012). Value cocreation and service systems (re) formation A service ecosystems view. *Service Science*. 4(3). 207-217.

- Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2004b). The four service marketing myths remnants of a goods-based, manufacturing model. *Journal of service research*. 6(4). 324-335.
- 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. and Lusch, R. F. (2008b). From goods to service (s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*. 37(3). 254-259.
- Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2008b). Why Service? *Journal of the Academy of Marketing Science* (36:1). pp. 25-38.
- Vargo, S. L. and R. F. Lusch. (2004a). Evolving to a New Dominant Logic in Marketing. *Journal of Marketing* 68 (Jan):1-17.
- Vargo, S. L. and R. F. Lusch. (2011a). It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*
- Vargo, S. L. H. Wieland and M. A. Akaka. (2015). Innovation through institutionalization: A service ecosystems perspective. *Industrial Marketing Management*
- Vargo, S. L. Maglio, P. P. and Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European management journal*. 26(3). 145-152.
- Vargo, S. L. R. F. Lusch, Melissa Archpru Akaka and Yi He. (2010). Service- Dominant Logic: A Review and Assessment. *Review of Marketing Research* 6:125-67.
- Vargo, S. L. Wieland, H. and Akaka, M. A. (2015). Innovation through institutionalization - A service ecosystems perspective. *Industrial Marketing Management*. 44. 63-72
- Verhoef, P. C., & Lemon, K. N. (2013). Successful Customer Value Management: Key Lessons and Emerging Trends. *European Management Journal*, 31(1), 1-15.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.
- 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.
- Vernette, E. and Hamdi-Kidar, L. (2013). Co-creation with consumers who has the competence and wants to cooperate. *International Journal of Market Research*. 55(4). 539-561.
- Vicari, S. (1991). *L'impresa vivente. Itinerario in una diversa concezione, Etas, Milano*.
- 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., Beatty, S. E., Dalela, V., & Morgan, R. M. (2014). A generalized multidimensional scale for measuring customer engagement. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22(4), 401-420.
- 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, P. T. (2005). Mean, median, and skew: Correcting a textbook rule. *Journal of Statistics Education*, 13(2), n2.
- Von Hippel, E. (1986). Lead Users: A source of Novel Product Concepts. *Management Science*. 32 (7): 791-805.
- Von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. Cambridge, MA. MIT Press.
- Von Krogh, G. Prandelli, E. (1999). *The Tacit Market for Tacit Customer Knowledge*. Working Paper. SDA Bocconi. Bocconi University. Milan.
- Voyles, B. (2007). Beyond loyalty: Meeting the challenge of customer engagement. Economist Intelligence Unit. (Accessed January 31, 2010).
- 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. and de Chernatony, L. (2014). Consumer engagement with selfexpressive brands: brand love and WOM outcomes. *Journal of Product and Brand Management*, 23(1), 33-42.
- Wang, J., & Lee, A. Y. (2006). The Role of Regulatory Focus in Preference Construction. *Journal of Marketing Research*, 43(1), 28–38.
- Wang, R. J.-H., Malthouse, E. C., & Krishnamurthi, L. (2015). On the Go: How Mobile Shopping Affects Customer Purchase Behavior. *Journal of Retailing*, 91(2), 217-234.
- Wathieu, L., Brenner, L., Carmon, Z., Chattopadhyay, A., Wertenbroch, K., Drolet, A., ... & Wu, G. (2002). Consumer control and empowerment: A primer. *Marketing Letters*, 13(3), 297-305.
- Webster Jr, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *The Journal of Marketing*, 1-17.
- 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. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic management journal*, 16 (3), 171-174.
- Westbrook, R. A. & Black, W. C. (1985). A Motivation-Based Shopper Typology. *Journal of Retailing*, 61(1), 78-103.
- 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. Morgan
- Whang, Y. O. Allen, J. Sahoury, N. and Zhang, H. (2004). Falling in love with a product: The structure of a romantic consumer-product relationship. *Advances in Consumer Research*, 31(1). pp. 320-327.
- Wieland, H. Polese, F. Vargo, S. and Lusch, R. (2012). Toward a service (eco) systems perspective on value creation. 24.
- Wierzt, C., & de Ruyter, K. (2007). Beyond the call of duty: Why customers contribute to firm-hosted commercial online communities. *Organization studies*, 28(3), 347-376.
- Wikström, S. (1996). The customer as co-producer. *European journal of marketing*, 30(4), 6-19.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies*. New York, 26-30.
- Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. Oxford University Press.
- Wilson, K. (2008). *Social work: An introduction to contemporary practice*. Pearson Education.
- Winer, R. S. (2001). A framework for customer relationship management. *California management review*, 43(4), 89-105.
- 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., Ambtman, A. Den, Bloemer, J., Horváth, C., Ramaseshan, B., Klundert, J. Van De, Canli, Z. G., & Kandampully, J. (2013). Managing Brands and Customer Engagement in Online Brand Communities. *Journal of Service Management*, 24(3), 223–244. 36
- Wirtz, J. den Ambtman, A. Bloemer, J. Horváth, C. Ramaseshan, B. van de Klundert, J. and Kandampully, J. (2013). Managing brands and customer engagement in online brand communities. *Journal*
- Wolfenbarger, M., & Gilly, M. C. (2001). Shopping online for freedom, control, and fun. *California Management Review*, 43(2), 34-55.
- 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.
- Woodall, T. (2003). Conceptualising 'value for the customer': An attributional, structural and dispositional analysis. *Academy of marketing science review*, 2003, 1.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the academy of marketing science*, 25(2), 139.
- 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
- Wright, M. and Russell, D. (2012). Some philosophical problems for service-dominant logic in marketing. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*. 20(3). 218-223
- Yasin, M. and Shamim, A. (2013). Brand love Mediating role in purchase intentions and word-of-mouth. *IOSR Journal of Business and Management*. 7(2). 101-109.
- Yeung, C. W. and Wyer Jr. R. S. (2005). Does loving a brand mean loving its products? The role of brand-elicited affect in brand extension evaluations. *Journal of Marketing Research*. 42(4). 495-506.
- Zaichkowsky, J. L. (1985). Measuring the involvement construct. *Journal of consumer research*, 12(3), 341-352.
- Zaichkowsky, J. L. (1986). Conceptualizing involvement. *Journal of advertising*, 15(2), 4-34.
- Zaichkowsky, J. L. (1994). The personal involvement inventory: Reduction, revision, and application to advertising. *Journal of advertising*, 23(4), 59-70.
- Zakir, M. M. (2013). Brand engagement insights and learning from other discipline. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 4(11). 609.
- Zarantonello, L. (2005). Marketing ed esperienza quali approcci possibili. *Micro and macro marketing*. 14(2). 177-196.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of marketing*, 2-22.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *The Journal of Marketing*, 33-46.
- Zheng, X. Cheung, C. M. Lee, M. K. and Liang, L. (2015). Building brand loyalty through user engagement in online brand communities in social networking sites. *Information Technology and People*. 28
- Zwick, D., Bonsu, S. K., & Darmody, A. (2008). Putting Consumers to Work: Co-creation and new marketing governmentality. *Journal of consumer culture*, 8(2), 163-196.